



KNOWLEDGE ACCESS FOR RURAL INTERCONNECTED AREAS NETWORK

**KARIANET**



**RAPPORT D'EVALUATION DES BESOINS EN  
INFORMATION & CONNAISSANCES**

**VERSION FINALE**

**FEVRIER 2006**

## RESUME ANALYTIQUE

KariaNet, réseau régional de partage des connaissances assisté par les TIC et soutenu par le FIDA et le CRDI, vise à favoriser le partage des connaissances, de même que l'échange d'information et d'expériences entre les projets financés par le FIDA au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, afin d'améliorer les systèmes de prestation de projets de sorte à mieux servir les bénéficiaires.

Afin d'identifier les thèmes sur lesquels les projets membres possèdent de nombreuses connaissances, mais également ont des besoins complémentaires en information et connaissances, KariaNet a organisé une étude consultative rapportée dans le présent document. Cette étude a conduit à des entretiens et consultations avec plus de 260 personnes dans la région, ainsi qu'à une analyse quantitative exploitant plus de 170 questionnaires remplis par l'échantillon des participants.

L'étude a montré un réel soutien des participants pour KariaNet et l'intérêt de développer les activités de gestion des connaissances à l'intérieur de chaque projet comme entre ceux-ci. KariaNet est perçu comme une opportunité d'acquisition de connaissances résultant de l'expérience d'autres projets. Les personnels consultés en attendent concrètement une amélioration de leur travail et un accroissement de l'impact de leurs actions. Toutefois, les participants ont également indiqué que le partage des connaissances n'était pas une activité formalisée dans leur description de poste, ni formellement prescrite dans le cadre de leur travail. D'autres facteurs pouvant limiter les échanges de connaissance ont par ailleurs été soulignés, comme le manque de temps, l'absence d'incitations, ou une tendance à ne partager un travail que lorsque celui-ci est considéré comme abouti, et non préalablement, ce qui aurait pour objectif d'en améliorer le résultat.

Environ un tiers des participants seulement estime satisfaisant le niveau de partage des connaissances au sein de leur projet. D'autre part, l'absence de partage de connaissances aux niveaux national et régional est largement constatée par le groupe étudié.

Logiquement donc, les participants soulignent l'utilisation principale de sources locales d'information et de connaissances pour soutenir leurs actions, avec les collègues immédiats comme première origine. Simultanément, les participants indiquent souhaiter avoir d'autres moyens de développer leurs capacités – séminaires, publications, partenaires externes, collègues dans d'autres projets, etc., moyens qui ne sont que rarement offerts.

Le groupe étudié exprime également de forts besoins en technologies de communication et d'information. Si l'équipement en TIC des unités de gestion de projet est en cours, les unités de terrain sont en règle générale pauvres en technologie et dénuées d'accès à Internet.

La langue arabe est perçue comme la langue commune du réseau, et celle qui peut le plus spontanément fédérer les échanges régionaux. L'anglais arrive en seconde position, suivi du français. L'utilisation de ces deux langues implique toutefois l'exclusion d'une partie de l'échantillon, en premier lieu des bénéficiaires qui pourraient rejoindre KariaNet.

L'étude a observé d'autre part une grande richesse de connaissances locales, toutefois souvent peu codifiées. La transmission orale des savoirs reste fréquemment la norme. D'un point de vue statistique, les domaines sur lesquels une forte expertise est le plus fréquemment ressentie sont : (i) Approche participative et développement des communautés, (ii) Entreprise rurale, (iii) Transfert technologique, (iv) Activités génératrices de revenu et financement, (v) Approche genre, (vi) Suivi et évaluation des projets et de leur impact. Une cartographie des connaissances a été effectuée sur l'échantillon, retournant de nombreuses recommandations certainement utiles à partager. Toutefois cette cartographie pourrait probablement être enrichie et complétée en approfondissant chacun des thèmes et en recourant à des suggestions d'Experts externes.

En terme de besoins en information et connaissances, les domaines qui recueillent le plus grand nombre de demandes sont successivement : (i) Approche participative et développement des communautés, (ii) Transfert technologique, (iii) Activités génératrices de revenus et financement, (iv) Entreprise rurale, (v) Suivi et évaluation des projets et de leur impact, (vi) Marketing, (vii) Approche genre. Ainsi, la demande est majoritairement –mais non exclusivement- pour un approfondissement de l'expertise sur les thèmes pour lesquels les participants s'estiment pourvoyeurs de connaissances. Cette corrélation corrobore clairement la pertinence de KariaNet. Les types, ou vecteurs, de connaissances qui sont le plus fréquemment sollicités sont d'autre part : (i) Matériels de formation, (ii) Histoires de réussites, (iii) Expériences comparatives, (iv) Cartes de connaissances, (v) Leçons apprises, (vi) Rapports d'évaluation.

En outre, au titre des besoins ressentis les participants ont mis en avant la nécessité d'instaurer un environnement qui soutienne activement le partage des connaissances. A ce titre, plusieurs facteurs émergent, soit : (i) l'alignement des membres du réseau sur les buts de KariaNet et sur (ii) la communauté visée par le réseau, (iii) l'apport du soutien indéfectible du management, (iv) la mise en avant du rôle du PKF –facilitateur des connaissances de projet-, (v) implication active de partenaires externes et des membres du réseau, (vi) soutien financier en adéquation avec les objectifs visés, (vii) un suivi et une évaluation au niveau local du partage des connaissances.

Par conséquent, afin de répondre aux besoins en information et connaissances qui ont été exprimés, ainsi que pour mieux exploiter les nombreuses expertises et expériences détenues par les personnels, partenaires et bénéficiaires des projets étudiés, des recommandations très pratiques sont formulées et articulées autour de trois axes : personnes, processus, technologie. Au titre des recommandations axées sur les personnes, nous préconisons (i) d'associer le management aux activités de KariaNet, notamment en informant régulièrement le management des contributions des membres de projet et des bénéfices recueillis, (ii) d'impliquer activement les membres de projet, pour commencer en fournissant des formations appropriées à l'utilisation des technologies de l'information, à la gestion des connaissances, et à KariaNet, (iii) de détailler le rôle du PKF afin de faciliter son action et accroître sa visibilité, (iv) de clarifier à chacun le périmètre du réseau et les objectifs formulés à l'égard de sa composition, (v) d'impliquer substantivement les partenaires fondateurs, (vi) d'élaborer une stratégie de partenariat aidant à cibler les axes de développement externe et l'acquisition de ressources cognitives tierces, (vii) d'établir la liste des incitations au partage des connaissances, et récompenses éventuelles, que KariaNet peut articuler. Au titre des recommandations axées sur les processus, nous préconisons : (i) d'établir une définition de la gestion des connaissances qui soit propre à KariaNet et reflète les ambitions du réseau, (ii) de développer un guide présentant KariaNet et le partage des connaissances, qui sera adressé à chaque nouveau membre du réseau, (iii) d'organiser des discussions électroniques initialement centrées sur les thèmes sollicités en priorité par l'échantillon étudié, (iv) de favoriser l'échange ou la construction d'un corpus de connaissances véhiculé par les formes demandées en priorité par l'échantillon de l'étude, (v) d'organiser des rencontres thématiques au cours desquelles échanges de connaissances et construction de communauté seront simultanément effectués, (vi) de mobiliser progressivement des communautés de pratique selon les thèmes recueillant une forte demande quantitative et une grande exigence qualitative, (vii) de s'efforcer d'accroître les ressources financières allouées directement ou indirectement à l'échange de connaissances –e.g. équipements TIC-, (viii) de favoriser la langue arabe dans les échanges intra-régionaux du réseau, (ix) de définir et mettre en œuvre un plan de communication et d'accompagnement au changement, (x) d'établir la stratégie de sortie de KariaNet lorsqu'un des projets membres s'achève, (xi) de favoriser la définition et l'adoption au niveau local d'un plan de suivi et évaluation des résultats de KariaNet et de ses membres. Pour le troisième axe, relatif à la technologie, nous préconisons : (i) de répondre à la forte demande des équipes de projet en les dotant d'outils technologiques et de communication qui leur permettront effectivement d'utiliser et de contribuer à KariaNet, (ii) d'adopter des méthodologies standard de management de projet TIC.

Enfin, le rapport souligne en conclusion l'immense potentiel de KariaNet et table sur son succès.

## EXECUTIVE SUMMARY

Knowledge Access in Rural Interconnected Areas Network (KariaNet) is a multi-stakeholder partnership between the International Fund for Agricultural Development (IFAD), the International Development Research Centre (IDRC) and IFAD-funded projects in the Middle East and North Africa region. During its 3 first years of activity, it aims to bind 10 projects in the region for greater knowledge sharing and impact.

In order to identify the areas of information and knowledge strength, and substantiate the needs of the project staff, KariaNet has organized a consultative study reported in the present document. This study has involved interviews and discussions with more than 260 people throughout the region, and a quantitative analysis supported by more than 170 questionnaires filled by the sample group.

The study has shown a very strong support expressed for KariaNet and a genuine interest for boosting Knowledge Management activities within and across projects. KariaNet is perceived as a great opportunity to learn from other projects, and individuals do expect to improve their own work results through greater knowledge sharing. However, participants indicated also that sharing knowledge is not an activity that is formally featured in their job description nor duly prescribed, hence some potential impediments to overcome. Obstacles limiting information and knowledge sharing have included cultural and practical factors such as the lack of incentives, the lack of time, and a willingness to share only once an output is considered as "perfect".

As an interesting baseline, only one third of the respondents said that knowledge sharing at the project level was satisfactory, i.e. "just right". Participants also pointed the drastic lack of knowledge sharing at the national and regional levels, *ipso facto* valuing and praising again KariaNet's objectives.

Logically, participants highlighted tapping almost exclusively local resources to get information and knowledge on Rural Development, with "colleagues at work" the main source of information and knowledge. Simultaneously, participants underlined that they would value other means to strengthen their capacity –e.g. seminars, publications, access to external partners, colleagues in other regions, etc.- which are not yet easily accessible to them.

Regularly, ICT gaps and needs are severely perceived. Basic access to information and knowledge through ICT mediated services is frequently lacking. If the Project Management Units tend progressively to be equipped with ICT tools and connected to information sources, this is almost never the case for the field units that concentrate most of the project staff.

As with their preferred language of collaboration and exchange, participants put Arabic first. However, communicating with external target audiences might leave room to other languages, with English a probable second best and French a third choice in terms of usage frequency.

The study has unveiled a wealth of information and local knowledge, although not necessarily codified. However, in various instances some local issues have already found a solution elsewhere. From a statistical standpoint, the sample group has more frequently expressed expertise on the following thematic areas: (i) Participatory approach and community development, (ii) Rural enterprise, (iii) Technology transfer, (iv) Income generating activities and funding, (v) Gender mainstreaming, (vi) M&E of results and impact of project interventions. A knowledge mapping has gathered a valuable list of information and knowledge sources recommended by the sample group. However, this exercise could probably be further completed and extended through a broader and deeper knowledge scan.

As a matter of fact, additional information and knowledge has been frequently requested on several thematic areas, namely: (i) Participatory approach and community development, (ii) Technology

transfer, (iii) Income generating activities and funding, (iv) Rural enterprise, (v) M&E of results and impact of project interventions, (vi) Marketing, (vii) Gender mainstreaming. As for the types or forms of knowledge primarily needed by the respondents, the following ones have been prioritized: (i) Training materials, (ii) Success stories, (iii) Comparative experiences, (iv) Knowledge maps, (v) Lessons learned studies, (vi) Evaluation reports.

Furthermore, the respondents have emphasized the importance of establishing an environment that strongly supports information and knowledge sharing activities. In particular, several key needs and enabling factors have been pointed by the study participants, including (i) aligning network members with the purpose of KariaNet and (ii) with the membership of the network, (iii) seek management support, (iv) value the role of the PKF, (v) actively involve stakeholders and network members, (vi) allocate adequate resources, and (vii) monitor results.

Therefore, in order to address the information and knowledge needs of KariaNet project-members, the subsequent recommendations form three pillars that focus on people, processes and technology. On people, the report recommends that (i) management buy-in should be continuously favoured and adequate reporting provided to project managers, (ii) project staff should be regularly incited to join and contribute to KariaNet, starting with KM and ICT training sessions, (iii) the role of the PKF should be further described, endorsed and supported by the network infrastructure, (iv) network membership should be clarified and membership policy should be known by all members, (v) external partners should be actively involved in the network, (vi) a strategy should be crafted to target additional partners, (vii) rewards and soft incentives available to favour knowledge sharing should be listed. On processes, the report emphasizes that (i) KariaNet should issue its own definition of Knowledge Management, (ii) knowledge sharing guidelines should be developed and shared with network members, (iii) e-discussions should be organized on the thematic areas prioritized by the study participants, (iv) knowledge gathering and content development should focus on the knowledge forms most frequently requested by the study participants, (v) face to face community building activities should be organized around the thematic areas prioritized by the respondents, (vi) thematic communities of practice could be spun off from KariaNet, (vii) additional resources could be mobilized to sustain the objectives of KariaNet, (viii) Arabic should be the language favoured by the community, (ix) a communication plan should be crafted and rolled out to increase the visibility and adoption of the network, (x) KariaNet's exit strategy at the project level should be clarified, (xi) a M&E framework could be developed at the project level in order to better link information and knowledge sharing with individual results. On technology, the report recommends (i) to equip project staff with ICT tools allowing them to effectively access KariaNet and other IT mediated sources of information and knowledge, and (ii) to use standard IT project management methodologies when aiming to assess and respond to KariaNet ICT needs.

Finally, the report underlines the strong expectations that the study participants have for KariaNet and the remarkable information and knowledge sharing potential that the network brings in the region to project staff, partners and stakeholders, and beneficiaries.

## ملخص

قرية نت (KariaNet - Knowledge Access in Rural Interconnected Areas Network) شبكة تحصيل المعرفة في المناطق الريفية الموصولة) هي شراكه متعددة بين الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) ، المركز الدولي لبحوث التنمية (IDRC) و المشروعات الممولة من الصندوق الدولي في إقليم الشرق الأوسط و شمال أفريقيا . تهدف قرية نت ، خلال السنوات الثلاثة الأول من نشاطها ، إلي ربط عشرة مشروعات في الإقليم من أجل مشاركة أكبر في المعرفة و التأثير.

لتوضيح مناطق القوة للمعلومات والمعرفة، و لتسديد احتياجات أعضاء المشاريع، فلقد نظمت قرية نت دراسة استشارية موضحة بالتقرير المرفق. هذه الدراسة تحتوى على مقابلات ومناقشات مع اكثر من

هذه الدراسة قد كشفت الستار عن مصدر غنى للمعلومات و المعرفة المحلية، بالرغم من أنها ليست مفهومة. مع ذلك، و في بعض الحالات، تم الحصول على حلول لبعض المشكلات المحلية من مصادر أخرى. من خلال الإحصاءات، فإن المجموعة المنتقاة للمشاركة بالدراسة، قد أعلنت وبشكل متكرر بخبراتهم في المجالات التالية: نهج المشاركة و تنمية المجتمع، المشاريع التجارية الريفية، تحويل التقنية، تدعيم موارد الدخل و التمويل، إدماج النوع الاجتماعي، متابعة و تقييم نتائج و تأثير تدخلات المشروع. تم جمع قائمة قيمة من مصادر المعلومات و المعرفة التي اقترحتها المجموعة المشاركة بخرائط المعرفة. و هذا التدريب يمكن استكمالها و العمل على امتداده من خلال توسيع و تعميقا

إلكترونية بناء على أولوية المواضيع المحددة بهذه الدراسة، الحصول على المعلومات و المعرفة و مضمونها يجب أن يركز على أنواع المعرفة المطلوبة بشكل متكرر من المشاركين في هذه الدراسة، تنظيم نشاطات تنمية المجتمع بناء على أولوية الموضوعات المقترحة من المتلقين، إطلاق مجموعات موضوعية متخصصة من خلال قرية نت، إيجاد مصادر أخرى لتدعيم أهداف قرية نت، اللغة العربية هي اللغة المفضلة بين مجتمع المشاركين، وضع خطة اتصال من أجل إيضاح و تبني عمل الشبكة ، توضيح سياسة انسحاب قرية نت على مستوى المشروع، تنمية إطار عمل التقييم والمتابعة على مستوى المشروع من أجل ربط شراكه المعلومات و المعرفة بالنتائج.



## Acronymes et Abréviations

ADC	Association de Développement Communautaire
ARMP-II	Al Karak-Tafila Agricultural Resource Management Project – Phase II
AVFA	Agence de la Vulgarisation de la Formation Agricole
CDC	Comité de Développement Communautaire
CRA	Centre de Rayonnement Agricole
CRDA	Commissariat régional du développement agricole
CRDI	Centre de Recherches pour le Développement International
CT	Centres de Travaux
CTV	Cellule Territoriale de Vulgarisation
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
FCP	Facilitateurs des Connaissances de Projet
FIDA	Fond International du Développement Agricole
GDA	Groupeement de développement agricole
IADP	Integrated Agricultural Development Project in the Governorate of Zaghouan
ICDL	International Computing Driving License – Permis de Conduire International d'Ordinateur
INRA	Institut National de la Recherche Agricole
KariaNet	Knowledge Access in Rural Interconnected Areas Network
LAN	Local Area Network – Réseau Informatique Local
NKRDP	North Kordofan Rural Development Project
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDP	Plan de Développement du Douar
PDRTT	Projet de Développement Rural de Taourirt-Taforalt
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODESUD	Projet de Développement Agro-pastoral et de Promotion des Initiatives Locales dans le Sud Est
SAT	Secrétariat d'Assistance Technique
SKRDP	South Kordofan Rural Development Project
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UAL	Unité Administrative Locale
UCP	Unité de Coordination de Projet
UGP	Unité de Gestion de Projet
UST	Unité Socio-Territoriale
YARDP	Yarmouk Agricultural Resources Development Project

## Table des Matières

1. INTRODUCTION	11
1.1. Objet de l'étude	11
1.2. Cadre de travail et livrables	11
1.3. Méthodologie de l'étude	12
1.4. Structure du rapport	13
2. BESOINS REGIONAUX EN INFORMATION ET CONNAISSANCES DE KARIANET	14
2.1. Caractéristiques du partage d'information/connaissances de la population étudiée	14
2.1.1. Démographie	15
2.1.2. Définition de la gestion des connaissances pour KariaNet	16
2.1.3. Valeur perçue de KariaNet pour les participants à l'étude	17
2.1.4. Raisons clés de partager information et connaissances	18
2.1.5. Raisons clés entravant le partage d'informations et de connaissances	19
2.1.6. Niveau actuel de partage d'information et de connaissances	21
2.1.7. Sources d'information et de connaissances sur le développement rural	22
2.1.8. E-Readiness	25
2.1.9. Aptitudes linguistiques	27
2.2. Domaines de force en information/connaissances des utilisateurs et partenaires	29
2.2.1. Domaines thématiques d'expertise et de connaissance	29
2.2.2. Cartographie des connaissances	31
2.3. Besoins en information et connaissances des utilisateurs et partenaires	31
2.3.1. Besoins en connaissances thématiques	32
2.3.2. Types de services et contenus clés	34
3. INSTAURER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE	39
3.1. But de KariaNet	39
3.2. Membres du réseau et structure de gouvernance	40
3.3. Appui du management	42
3.4. Rôle du Facilitateur des connaissances du Projet	43
3.5. Engagement des partenaires	44
3.6. Allocation des ressources	45
3.7. Mettre en réseau pour des résultats	46
4. LISTE RESUMEE DES RECOMMANDATIONS	46
4.1. Sur les personnes	46
4.2. Sur les processus	47
4.3. Sur la technologie	49
5. CONCLUSION	50
ANNEXES	52
Annexe 1 – Liste des personnes consultées	53
Annexe 2 – Liste des documents examinés	60
Annexe 3 – Données statistiques	62
Annexe 4 – Besoins et bonnes pratiques des projets	74
Annexe 5 – Cartographie des connaissances	105
Annex 6 – ToRs of the Study	132

## Remerciements

Le Consultant souhaite exprimer toute sa reconnaissance à l'Unité Régionale de Coordination de KariaNet, en particulier au Dr. Mustapha Malki, pour les conseils octroyés, les directions suggérées ainsi que pour le soutien indéfectible accordé durant l'ensemble de la mission. Le Consultant remercie également l'équipe des Facilitateurs des Connaissances de Projet pour avoir ouvertement partagé leurs points de vue et perspectives sur le projet et le contexte local, pour leur assistance à l'organisation des rencontres et entrevues, ainsi que pour l'aide sincère et efficace accordée durant l'ensemble de l'étude : Youssef Bensajjay, Khalid El Atmani, Mourad Bejaoui, Hedi Labiedh, Ms. Samah Jaradat, Mamoon Adaileh, Rashid Abd El-Aziz Massaad, Ahmed Gabir Subahi, Ms. Manal Zein El Abidine, Mohamed Mostafa. Notre plus profonde gratitude va également aux Directeurs de Projets pour leur support durant la mission, pour leurs contributions franches et inspirantes, ainsi que pour avoir permis au Consultant de rencontrer les équipes de projet, partenaires et bénéficiaires. Nous souhaitons également exprimer toute notre reconnaissance à tous ceux qui ont pris part aux consultations et ont librement et largement partagé informations et idées, notamment au CRDI, au FIDA, ainsi que parmi les partenaire et bénéficiaires. Sans leur appui et contributions, ce rapport n'aurait pas été possible.

Ce rapport reflète les observations et recommandations du Dr. Patrick Breard, fondateur et directeur du conseil de la société Breard & Associates SARL, <http://www.breard-associates.com>.

**Dr. Patrick Breard**

*Directeur Conseil, Breard & Associates*

# 1. INTRODUCTION

Le consultant a été contracté par le CRDI afin de conduire une "Etude d'évaluation des besoins en Information et Connaissances" du programme KariaNet.

KariaNet (Knowledge Access in Rural Interconnected Areas Network – Réseau d'accès aux connaissances dans les régions rurales interconnectées) est un partenariat entre le Fond International du Développement Agricole, le Centre de Recherches pour le Développement International, et les projets financés par le FIDA dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Il vise à mettre en réseau ces projets afin de partager des connaissances et d'échanger des informations et expériences utiles et pertinentes, premièrement à l'intérieur de ce groupe de projets, puis avec leur univers extérieur. Le but sous-jacent du réseau est d'améliorer les opérations et résultats des projets membres, de favoriser l'atteinte de leurs objectifs, et d'améliorer les conditions de vie des groupes cibles du FIDA grâce à un renforcement des capacités des membres de projets.

## 1.1. Objet de l'étude

Le succès de KariaNet dépend de son aptitude à répondre aux besoins en information et connaissances des projets membres, des managers comme de leurs équipes, bénéficiaires et partenaires, ainsi que de sa capacité à analyser les forces et contraintes de cette initiative. Dans cette perspective, l'étude d'évaluation des besoins vise à fournir des informations pertinentes sur les types de connaissances et d'information requises, leur format de présentation, leurs moyens d'accès, les contraintes et problèmes rencontrés (en particulier e-readiness) qui empêchent les membres de projet d'y accéder, etc. L'objet de l'étude est également d'identifier des lacunes en connaissances et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour combler ces manques.

Une attention toute particulière se devait d'être accordée aux "réussites" potentielles ainsi qu'aux "meilleures pratiques" existant parmi les membres des projets de KariaNet, qui pourraient être documentées et partagées. Ceci concernait non seulement les pratiques développées ou promues par l'Unité de Gestion de Projet, mais également celles développées ou exploitées par les bénéficiaires des projets.

Par conséquent, en rédigeant ce rapport le consultant a été guidé par la volonté de présenter une évaluation des besoins qui soit orientée vers l'action, qui soit riche en information, impartiale et crédible, équilibrée, claire et facile à comprendre, et centrée sur des conclusions ou recommandations adossées à des faits.

## 1.2. Cadre de travail et livrables

La mission assignée au consultant était de conduire une évaluation des besoins ciblant les tâches suivantes :

1. Identification des utilisateurs et partenaires clés du réseau. Il est attendu que l'étude d'évaluation des besoins identifie les utilisateurs et partenaires clés (membres des équipes de projet et bénéficiaires, agences gouvernementales, institutions de recherche, ONG, autres agences internationales telles que le FIDA, etc.). L'étude doit également identifier des communautés de pratique potentielles parmi les utilisateurs et partenaires du réseau qui pourraient conduire et soutenir des initiatives de partage et dissémination des connaissances aux niveaux local, national et régional.
2. Identification des forces et besoins en connaissances/information des utilisateurs et partenaires clés. Ceci implique de conduire une enquête, via un questionnaire, afin de déterminer les priorités en information et connaissances des utilisateurs et partenaires clés, leur agenda en besoin de connaissances, leur(s) domaine(s) de force et d'expertise en terme d'information et de connaissances, en particulier pour ce qui relève des connaissances indigènes et des connaissances

des membres de projets, leurs ressources actuelles (e.g. bases de données locales, bibliothèques), leurs sources d'information et de connaissances (e.g. sociétés de conseil, agences de développement, chercheurs et académiques), etc. L'étude se doit d'impliquer activement les membres des équipes de projets de KariaNet et les bénéficiaires, ainsi que d'autres partenaires, acteurs potentiels du développement d'une compilation des besoins et de la construction et documentation des solutions.

3. Conduite d'une analyse participative des partenaires. L'étude d'évaluation des besoins doit comprendre, en sus de l'enquête par questionnaire mentionnée dans le point 2 supra, la conduite d'une analyse participative des partenaires afin d'identifier les besoins clés des utilisateurs et des partenaires, leurs motivations et les contraintes rencontrées dans un cadre général, et essayer de rapprocher les partenaires au niveau local afin de discuter de solutions et dégager des convergences.
4. Analyse de l'environnement actuel de partage des connaissances. L'étude d'évaluation des besoins doit aussi inclure une analyse de la culture actuelle (e.g. perception de la valeur du partage de connaissances, perception de ce qui constitue une information exacte ou de qualité, attitudes faces aux modes collaboratifs non structurés, degré de confiance dans des sources d'information externes, capacités linguistiques) parmi les membres des projets et les bénéficiaires, et l'état et l'utilisation des technologies disponibles (e.g. e-readiness, téléphone, fax, coûts).
5. Formulation de recommandations pour améliorer le partage des connaissances. L'étude d'évaluation des besoins doit fournir des recommandations pratiques basées sur les points 1-4 ci-dessus, et sur toute autre élément, pour aider KariaNet à encourager un meilleur partage des connaissances parmi ses membres et remplir sa mission dans des coûts et délais raisonnables.

Comme suite au processus décrit ci-dessus, la production de livrables assignée au consultant devait prendre la forme d'un rapport d'évaluation des besoins, documentant ses constatations et recommandations pratiques pour un meilleur partage des connaissances parmi les membres des projets de KariaNet, spécifiant entre autre les points suivants :

- ❑ Besoins en information et connaissances des différentes communautés de pratique (ou "populations") au sein du réseau KariaNet ;
- ❑ "Réussites" et "meilleures pratiques" disponibles au sein des projets membres de KariaNet et de leurs partenaires clés, incluant des "réussites" indigènes et des "meilleures pratiques" disponibles auprès des bénéficiaires des projets membres de KariaNet;
- ❑ Sources potentielles d'information et de connaissance dans les 5 pays concernés de la région;
- ❑ Conclusions en provenance de l'analyse de l'environnement actuel de partage des connaissances;
- ❑ Recommandations pratiques pour améliorer le partage des connaissances parmi les projets membres de KariaNet.

Tous ces points sont couverts dans le rapport et ses annexes.

### **1.3. Méthodologie de l'étude**

L'étude a impliqué la visite entre le 9 novembre et le 21 décembre 2005 de chacun des 10 projets du FIDA connectés par KariaNet. Le temps de visite accordé à chaque projet a été de 2 à 3 jours.

La collection des données a été fortement triangulée, au travers d'un recours à des sources primaires et secondaires, des entretiens approfondis, des groupes de discussion, des visites de sites, l'observation directe, et un questionnaire de 9 pages. En tout, ce seront plus de 260 personnes qui auront été consultées et 171 qui auront rempli le questionnaire. L'échantillon sur lequel l'étude a porté a paru correctement inclusif, représentatif et diversifié, se composant de directeurs de projets, de personnels des unités de gestion de projet, de membres des équipes terrain, de partenaires, et de bénéficiaires (voir Annexe 1).

L'analyse des données a été qualitative ainsi que quantitative, cette dernière procédant de l'exploitation du questionnaire. L'approche adoptée au cours de l'étude est la recherche action. Elle

implique la volonté d'évaluer les besoins en information et connaissances tout en aidant les participants à se représenter et formaliser ces besoins, et à évaluer les domaines forts de connaissances tout en aidant à la représentation et à une meilleure compréhension de ces forces locales. Ceci a également impliqué de déterminer des recommandations pour la maximisation de KariaNet tout en développant la visibilité du réseau, de nourrir l'intérêt des participants pour le réseau et de les inviter à le rejoindre pour en tirer bénéfice.

Etant donné l'absence d'étude similaire se rapportant au groupe cible et à l'objet poursuivi, la démarche adoptée est celle de la recherche exploratoire, et inductive du fait de l'absence d'hypothèse préalable qui eut été à confronter aux observations recueillies. Bien que nous espérions que l'étude représente correctement l'environnement observé, il n'est certes pas possible d'en restituer toute la complexité, d'où un rattachement au constructivisme. Mais nous croyons toutefois notre approche robuste et pensons que plusieurs résultats pourraient être généralisés.

Le processus déroulé durant la mise en œuvre de l'étude a été invariablement proposé au cours de la mission. Il incluait la distribution d'un programme type pour les visites terrain, programme devant être localement adapté et exploité. Une partie du programme incluait une rencontre introductive avec le groupe cible, afin de présenter KariaNet et l'objet de l'étude, de passer le questionnaire en revue, d'en élucider certains aspects éventuellement abscons et de répondre à toute question. Sur la plupart des projets, la visite terrain s'est conclue par une réunion de débriefing, afin de présenter les observations du Consultant, les ajuster au regard du groupe ou en enrichir le contenu de points complémentaires.

A l'issue de la mission, une rencontre a été organisée avec le CRDI au Caire, afin de présenter les résultats issus des consultations terrain, de proposer une structure au rapport, de recueillir des avis supplémentaires et de convenir d'une date de remise du livrable. Une conférence téléphonique a également été organisée avec le FIDA afin de collecter les perspectives de l'agence et d'introduire les conclusions préliminaires de l'étude.

Une première version du rapport a été ensuite envoyée au CRDI, dont les commentaires ont été intégrés dans la version actuelle. Ce document constitue donc la version finale du rapport, couvrant les points listés dans les termes de référence et résultant du processus décrit ci-dessus.

## **1.4. Structure du rapport**

Le rapport suit les objectifs assignés par les termes de référence et reflète fidèlement les contributions et suggestions collectées durant la mission. Ce document est structuré autour de deux parties principales. La première partie décrit au niveau régional les besoins en information et connaissances de la population étudiée, et élabore une première série de recommandations concrètes afin d'y répondre. La seconde partie du rapport analyse et établit des recommandations concrètes visant à instaurer un environnement qui soit effectivement propice et qui encourage activement le partage des informations et des connaissances.

Afin de donner au rapport une tournure plus légère et facile à lire, des observations complémentaires ont été déplacées en annexe. En particulier, nous trouverons là une description de chaque projet, incluant les besoins cognitifs locaux, les meilleures pratiques et les succès. En outre, les domaines thématiques des projets ont fait l'objet d'une cartographie des connaissances, également placée en annexe. Cette cartographie fournit certainement une première brique, précieuse, à partir de laquelle plus de connaissances pourraient être agrégées et construites.

Il est probable que le rapport ici compilé couvre in fine plus de points que ceux initialement listés dans les termes de référence, bien que ces points concourent au même objectif qui est d'aider KariaNet à remplir sa mission et de contribuer à réduire la pauvreté des groupes cibles du FIDA.

## **2. BESOINS REGIONAUX EN INFORMATION ET CONNAISSANCES DE KARIANET**

Comme mentionné plus haut lorsque introduisant notre méthodologie, les besoins en information et connaissances ont été évalués en recourant à des instruments qualitatifs et quantitatifs. L'objet de ce chapitre est de présenter les données collectées au travers du questionnaire et d'enrichir notre analyse statistique à l'aide des données qualitatives provenant des entretiens, groupes de discussion, et visites de sites.

Nous couvrons ici trois sections successivement articulées par le questionnaire. Nous débutons par l'environnement actuel de partage d'information et de connaissances, avant de nous diriger vers les domaines pour lesquels les participants ont exprimé détenir de fortes connaissances, et concluons avec les besoins en connaissances tels qu'exprimés par le groupe cible.

### **2.1. Caractéristiques du partage d'information/connaissances de la population étudiée**

L'environnement dans lequel KariaNet opère est plutôt complexe, couvrant cinq pays, dix projets, des centaines de personnels et des centaines de milliers de bénéficiaires.

Le consultant a toutefois la conviction que l'étude ici présentée, au travers de sa conception robuste par le Comité de Pilotage et de sa mise en œuvre attentive, a constitué une opportunité de représenter fidèlement l'environnement et les attentes des membres existants et potentiels de KariaNet.

Au total 171 participants ont rempli le questionnaire, ce qui est remarquable et nous conduira à faire plusieurs commentaires, après toutefois avoir fourni quelques détails complémentaires sur la façon dont a été géré le questionnaire.

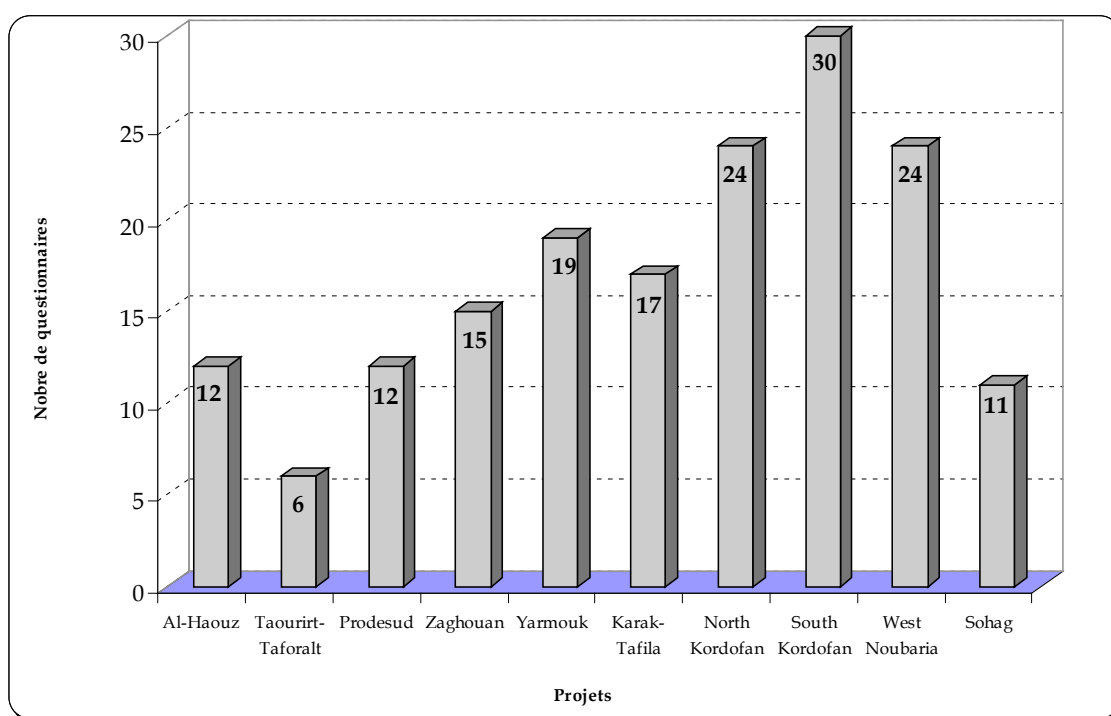
Il est tout d'abord opportun d'indiquer que trois versions linguistiques du questionnaire ont été préparées. Le consultant a tout d'abord développé une version en anglais, et répondant aux besoins exprimés par les facilitateurs de connaissance de projet, a ensuite traduit le questionnaire en français. En parallèle, les facilitateurs de connaissance de projet ont élaboré une version en arabe. En fonction des capacités linguistiques des participants, l'une ou l'autre version a été utilisée. La version en arabe a requis une étape supplémentaire pour les participants, à savoir celle de reporter fidèlement leurs réponses dans la version anglaise ou française, afin que le consultant puisse effectivement les traiter.

Le questionnaire comportait 9 pages et pouvait prendre jusqu'à 30 minutes pour être complété. Le questionnaire avait pour objet de collecter les besoins en connaissances, ainsi que les capacités et expertise, mais aussi de sensibiliser plus avant les participants à KariaNet et à la gestion des connaissances, domaines pas nécessairement très familiers aux participants au début de l'étude – nous avons plus haut mentionné notre ancrage dans la recherche action-.

Il faut également souligner que le questionnaire était introduit et expliqué aux participants au cours d'une séance interactive, mais son remplissage était ensuite laissé à leur bon soin. La participation à l'étude était facultative, bien que clairement soutenue par le management et activement et efficacement organisée et coordonnée par les facilitateurs des connaissances de projet. En conséquence, le consultant a remarqué avec intérêt que plus de 90% des individus qui ont eu le questionnaire en main l'ont effectivement rempli. Au delà des commentaires reçus, tel qu'il s'agissait d'un questionnaire "intéressant et instructif", le point le plus notable est certainement le degré élevé de participation. Pour le consultant, ceci a indéniablement révélé que le sujet intéressait les participants, qu'ils avaient des besoins à exprimer et qu'à leurs yeux l'étude constituait une opportunité de les recueillir, que dans l'ensemble il y avait un très bon potentiel pour dédier du temps à KariaNet et faire un accueil favorable au partage de connaissances, et que l'appui du management et le rôle des facilitateurs des connaissances de projet constituaient des incitations efficaces.

### 2.1.1. Démographie

Lorsque l'on considère les 171 questionnaires recueillis, la participation en terme absolu à l'étude n'est pas identique à travers chaque projet. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet état de fait. En premier lieu, chaque équipe de projet est de taille différente, raison pour laquelle il a été plus facile d'obtenir plus de réponses des projets les plus larges. En outre, des contraintes ou opportunités locales ont également influé sur le niveau des réponses et de la participation. Le projet avec le plus petit nombre de participants est Taourirt-Taforalt, ceci étant dû au fait que l'étude a été conduite à Oujda au milieu de trois jours fériés, destinés à fêter le 50<sup>e</sup> anniversaire de l'indépendance du Maroc. Ainsi, au moment de l'étude l'ensemble de l'équipe de projet se trouvait en congé, accaparée par des commémorations officielles ou fêtes de famille. Toutefois, grâce aux efforts du Facilitateur des connaissances du Projet (FCP), il a été possible de voir remplir 6 questionnaires, et d'obtenir un nombre significatif d'entretiens approfondis et visites de sites, ce qui aura fortement contribué à créer une perception convenablement représentative du contexte local et des besoins. À l'opposé, 30 questionnaires ont été remplis au Sud Kordofan, l'enquête faisant immédiatement suite à un atelier de formation de 2 jours dédié à KariaNet et organisé par le Facilitateur des connaissances du Projet. L'équipe de projet se trouvait donc totalement informée, mobilisée et physiquement présente pour contribuer à l'étude.



Indépendamment de la localisation des projets, le consultant a noté très clairement durant les entretiens et groupes de discussion le niveau élevé de formation et d'expérience des personnels des unités de gestion de projet et des équipes de terrain. Très probablement, le corps des ingénieurs a constitué la population type la plus fréquemment rencontrée, auxquels se sont ajoutés docteurs, vétérinaires, techniciens, diplômés de l'université, etc. Le niveau général de formation et de capacité parmi les participants est très élevé.

Toujours en terme démographique, deux typologies furent constituées pour caractériser et regrouper les participants selon leur profil professionnel. La première typologie a eu pour objectif de cerner les participants selon leur rattachement fonctionnel. Ainsi les participants pouvaient être membres de l'unité de gestion de projet, i.e. rattachés à l'unité centrale du projet, ou participer au projet sans toutefois être membre de l'unité de gestion de projet. Dans ce second cas, il s'agissait le plus fréquemment du personnel localisé sur le terrain, ou de fonctionnaires de l'Etat secondés au projet. L'objectif de ce segment typologique était d'identifier éventuellement si les besoins pouvaient varier



selon les rapports que les participants entretenaient avec la structure formelle du projet. Nous noterons toutefois que cette typologie fera l'objet d'une analyse prudente et de quelques limitations, de par la disparité et localité des réponses. Sur certains projets, le distinguo entre équipe de projet et unité de gestion de projet a paru ténu voire inexistant. Pour certains autres projets, l'équipe de projet est uniquement constituée de l'unité de gestion de projet et la mise en œuvre du projet est externalisée à des partenaires locaux –e.g. fonctionnaires de l'Etat-, non considérés comme faisant partie au sens strict de l'équipe de projet.

Valides N	Unité de gestion	Membre du projet	Autre
167	58%	37%	5%

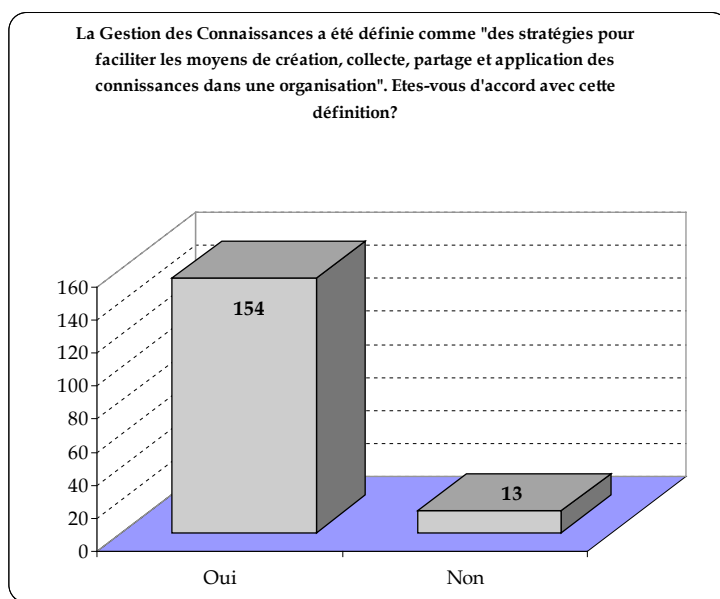
Un second segment démographique a été proposé, visant à regrouper les besoins selon le profil de poste. La première catégorie a donc été celle des "généralistes", visant à regrouper les personnels impliqués principalement dans des tâches de management, de coordination, animation et facilitation. La seconde catégorie a été celle des "spécialistes", regroupant experts, conseillers, chercheurs et autres fonctions de spécialité. Une troisième catégorie a été introduite, groupant sous le qualificatif de "autres" les personnels exerçant des fonctions administratives ou de support.

Valides N	Management et coordination	Expert ou conseiller thématique	Autre (e.g. Administration)
107	64%	23%	13%

Au regard des éléments démographiques précédents, il est du point de vue du consultant que l'étude est correctement représentative des besoins du groupe cible. D'autre part, nous pointerons que l'étude constitue probablement une "première" en terme de magnitude dans la région, aussi bien de par le nombre de personnes directement consultées, que de par l'ampleur du questionnaire et des 20 questions principales et 150 questions secondaires posées, ciblant expressément le champ de l'information et de la gestion des connaissances et représentant un volume de collecte de données s'élevant à 1368 pages.

### 2.1.2. Définition de la gestion des connaissances pour KariaNet

Il n'existe pas de définition standard de la Gestion des connaissances. Chaque organisation ou structure tend à formuler une définition qui réponde à ses propres besoins et à son propre contexte. En outre, le terme de Gestion des connaissances n'est pas nécessairement familier à tout le monde, bien que KariaNet soit une authentique émanation en provenance de cette discipline managériale. En conséquence, l'étude a proposé aux participants une définition de la Gestion des connaissances, ceci avec un double objectif. Le premier était tout d'abord de familiariser les participants à ce terme et de développer leurs capacités en leur permettant de rattacher le questionnaire et KariaNet à ce champ des méthodes de gestion. Le second objectif était de recueillir un point de vue sur la validité de la définition proposée, ou de récolter des propositions sur ce que la gestion des connaissances pouvait signifier aux participants.



La grande majorité des participants a simplement endossé la définition proposée. Toutefois, certains participants n'ont pas totalement souscrit à cette définition et il s'est avéré très intéressant de se pencher sur leurs commentaires et suggestions. Parmi cette douzaine de personnes, la plupart ont pointé que la gestion des connaissances ne procède pas uniquement de "la création, de la collecte, du partage et de l'application des connaissances au sein d'une organisation" mais concerne également ces mêmes actions *entre* différentes organisations. Sans aucun doute cet ajout offre un écho judicieux à l'objectif visé par KariaNet et apporte une amélioration significative à la définition initiale. D'autre part, trois ou quatre personnes ont également souligné que la gestion des connaissances se rapporte à "l'impact social", aux "résultats", i.e. "à la réduction de la pauvreté rurale". Ce point est éminemment important et conduit à une amélioration significative de la première définition. Enfin, un ou deux participants ont pointé que la gestion des connaissances relève également de la construction et du partage des connaissances avec les communautés cibles. Jusqu'à un certain point, nous pourrions voir ici un élément de discussion sur l'étendue de KariaNet et sur la provenance de ses membres. Au regard du groupe étudié, de possibles définitions de la gestion des connaissances pourraient donc inclure : "pour KariaNet la gestion des connaissances se définit comme un ensemble de stratégies de création, collecte, partage et application des connaissances au sein d'une organisation et entre organisations, afin d'améliorer les conditions de vie des populations rurales pauvres". En fonction de la portée du réseau, cela pourrait être aussi : "pour KariaNet la gestion des connaissances se définit comme un ensemble de stratégies de création, collecte, partage et application des connaissances au sein d'une organisation, ainsi qu'entre organisations, et avec les communautés cibles, afin de réduire la pauvreté rurale".

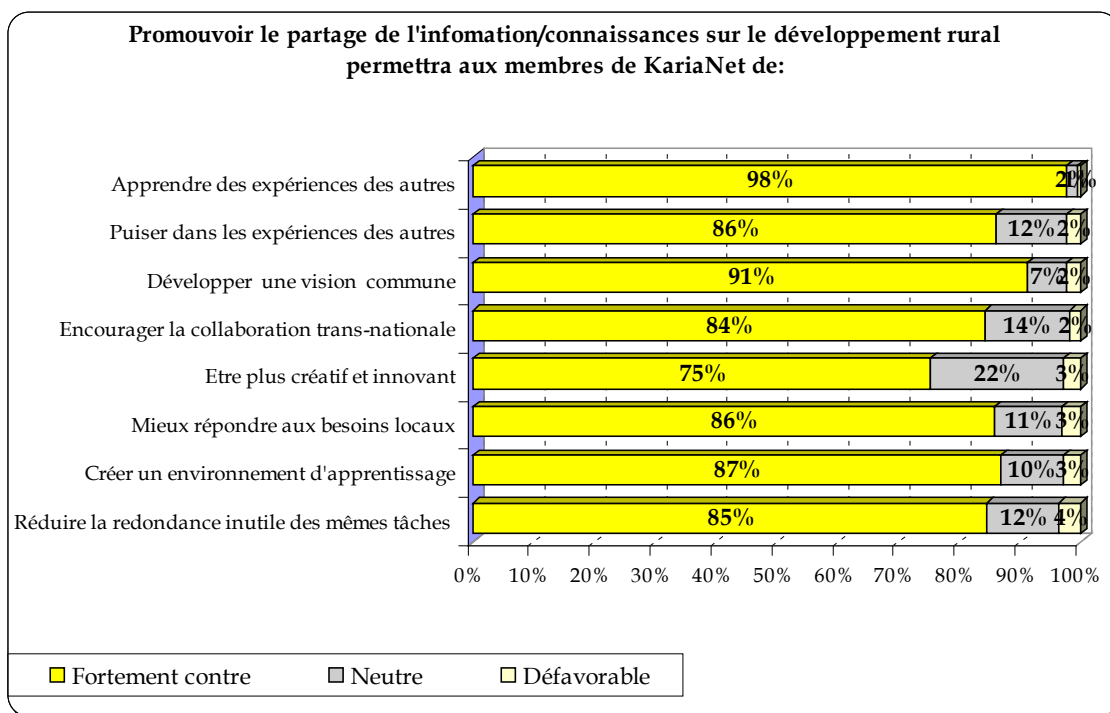
**Recommandation 1:** KariaNet devrait finaliser une **définition de la gestion des connaissances** qui est simple à comprendre et à mémoriser, et qui reflète correctement les objectifs et activités du réseau. Ceci aiderait à créer à travers la région une vision et une compréhension communes de ce qu'est la gestion des connaissances. Ceci faciliterait également les communications à tous les niveaux en aidant à construire, pour les activités de gestion des connaissances, une langue commune de travail.

### **2.1.3. Valeur perçue de KariaNet pour les participants à l'étude**

Lorsqu'on les interroge sur l'impact possible de KariaNet, les participants dans leur grande majorité soutiennent fortement et sont en phase avec les services à valeur ajoutée que le réseau a la volonté d'offrir. Ceci est clairement un atout pour KariaNet, qui construit son développement sur un terrain éminemment favorable. En d'autres termes, l'environnement culturel est globalement favorable et d'un grand soutien, ce qui tendrait à écarter la nécessité de procéder à un changement culturel majeur ou de recourir à un vaste et profond programme de gestion du changement. Autrement dit, et ceci a été régulièrement exprimé durant les entretiens, il y a une demande pour KariaNet.

Plus spécifiquement, "Apprendre de l'expérience de chacun" est la première attente des participants à l'enquête. Pour 98% d'entre eux, un impressionnant consensus, l'apprentissage grâce à ses pairs est perçu comme le résultat logique le plus attendu du réseau. Eventuellement un autre point peut être examiné, qui concerne la capacité du réseau à rendre ses membres "plus créatif et innovant". Cette catégorie recueille le taux de réponses favorables le plus bas, soit toutefois un honorable 75%. Le concept et l'observation que les réseaux sociaux favorisent l'innovation, incluant au travers de plateformes TIC, restent à plus amplement expérimenter par les participants.

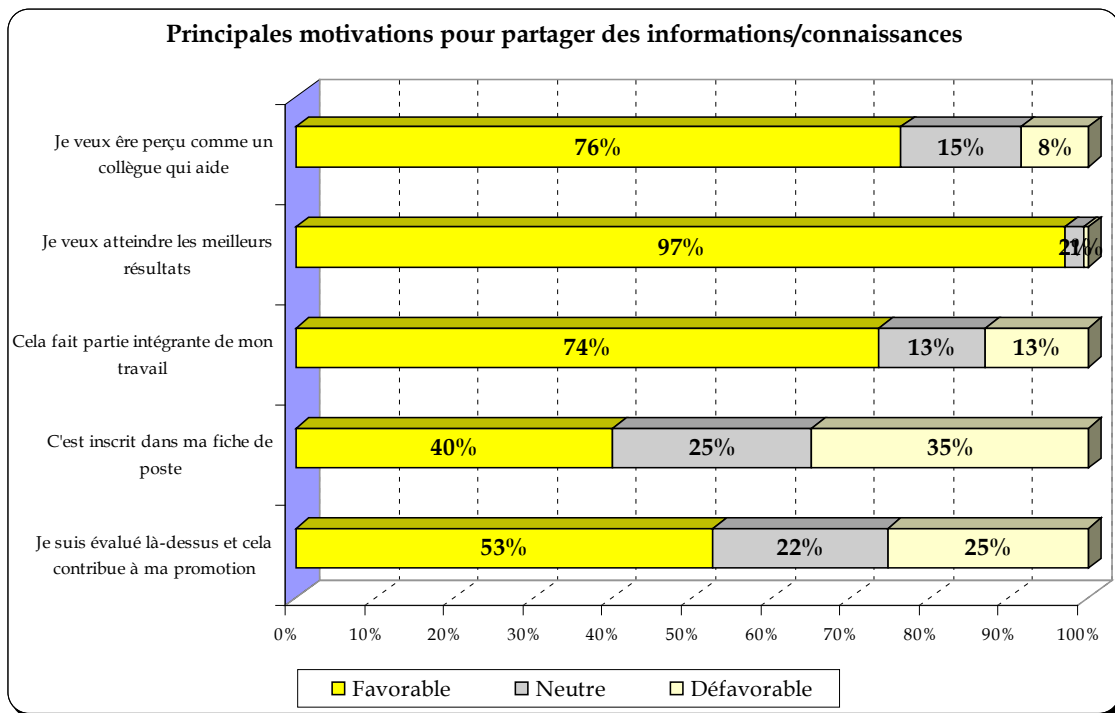
De façon plus détaillée –voir Annexe 3 pour l'ensemble des résultats–, la catégorie pour laquelle l'enquête retourne la plus faible valeur de forte approbation, soit 27%, concerne la capacité du réseau "à développer une vision partagée à l'échelle de la région". Les participants pointèrent durant les entretiens que la diversité des réalités et des besoins locaux à travers la région rendrait cet objectif plus difficile à atteindre que les autres. Toutefois, les participants ont évalué positivement la capacité du réseau à "favoriser les collaborations transnationales", ce qui indiquerait que de nouvelles voies de coopération pratique sont envisagées de s'ouvrir grâce à KariaNet.



#### 2.1.4. Raisons clés de partager information et connaissances

Lorsqu'on leur demande leurs raisons principales pour partager des informations et connaissances, les participants mettent tout d'abord en avant que c'est afin d'obtenir "les meilleurs résultats dans leur activité professionnelle". Cette catégorie arrive largement en tête des autres, particulièrement lorsque l'on examine les détails de l'enquête –voir annexe 3-. En d'autres termes, les participants partagent des connaissances car cela sert leur objectifs professionnels. Moins important est le motif de partager pour aider les autres ou pour être perçu comme un collègue qui aide autrui. Dans ce sens, on pourra voir sur KariaNet une tendance plutôt traditionnelle qui est celle d'accepter plus volontiers de dédier du temps pour solliciter de l'information plutôt que pour communiquer de l'information à d'autres. Ceci est un type de comportement auquel peut efficacement s'attaquer un plan d'incitation, de sa conception à sa mise en œuvre. Ce plan pourrait par exemple rappeler que le rôle du Facilitateur des connaissances du Projet sera, entre autres choses, d'intervenir localement comme un incitateur afin de motiver les personnels à partager leurs savoirs et à dédier du temps à d'autres membres du réseau.

Il est également intéressant, et plutôt commun, de voir que les participants mentionnent que partager des informations et des connaissances fait naturellement partie de leur métier, bien que cela ne soit pas indiqué dans leur description de poste. Ici, KariaNet n'aura probablement pas les mêmes marges de manœuvre que celles rencontrées dans certaines organisations ayant placé le partage des connaissances comme une composante à part entière des descriptions de postes, permettant aux personnels de savoir que cela fait intégralement partie de leur activité et que du temps et de l'attention doivent tout simplement y être accordés. Au mieux, dans certaines organisations, cette composante des descriptions de postes est évaluée à la fin de l'année par le management, lorsqu'il est procédé aux évaluations annuelles de performance et de résultats du personnel. Ici, seuls 53% des participants ont indiqué qu'il y avait une forme d'évaluation de l'implication personnelle au partage des connaissances, bien que les entretiens et groupes de discussion aient plutôt révélé que cela n'était pas un élément authentique et formel de l'évaluation de la performance individuelle, par exemple étayé par des objectifs et indicateurs de résultats, mais que cela donnait plutôt lieu à une reconnaissance plus générale.



**Recommandation 2:** Le degré d'implication du personnel dans KariaNet devrait faire l'objet d'un rapport régulier au management. Dès lors que les membres de KariaNet font l'objet d'une sorte de reconnaissance locale –et sont donc positivement évalués– quand ils partagent des informations et des connaissances, il semble logique que leurs contributions à KariaNet participe également à ce processus et soient portées à l'attention de leur directeur de projet. Une telle communication facilitera estimations et prises en compte, par exemple au travers d'une synthèse statistique annuelle des contributions du personnel au réseau et à d'autres activités de partage des connaissances.

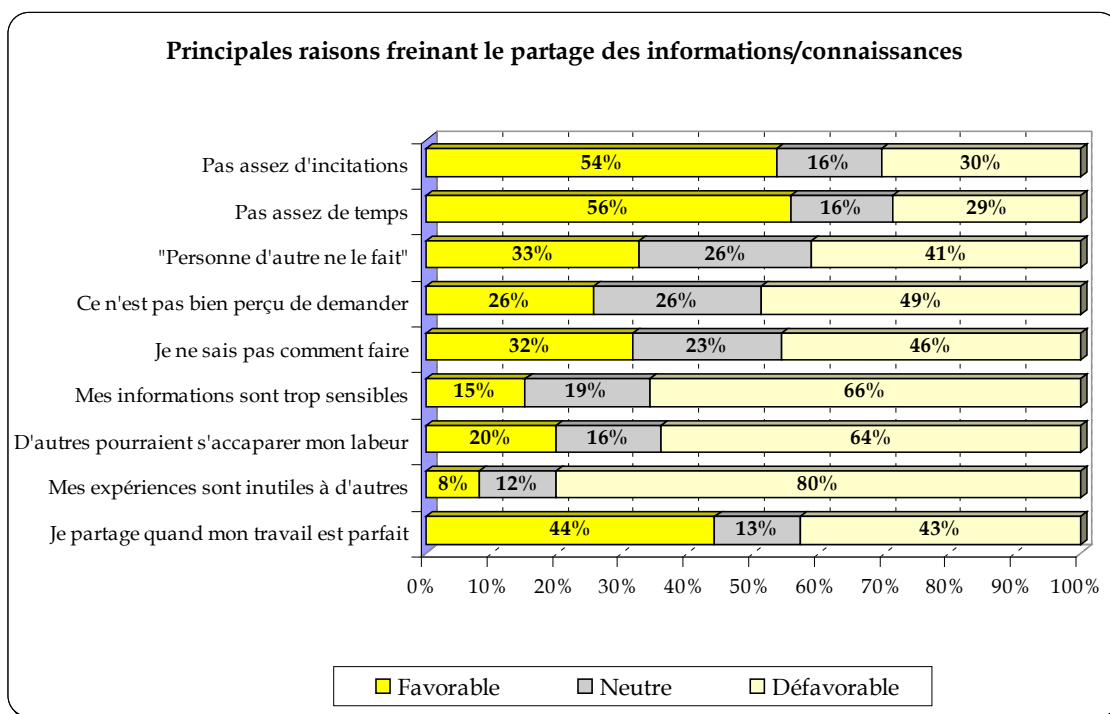
### 2.1.5. Raisons clés entravant le partage d'informations et de connaissances

Image inverse de la question précédente, il a été demandé aux participants d'indiquer les raisons qui les empêchaient de partager information et connaissances.

La première raison invoquée est le manque de temps, suivi de près par le manque d'incitations. Nous avons indiqué précédemment le besoin probable de définir un plan d'incitation pour KariaNet, ceci est clairement confirmé par l'enquête. Alors que dans certaines organisations, en particulier dans le secteur privé, les incitations peuvent inclure des bonus et autres motivations d'ordre financier, il est clair que le plan devrait ici se concentrer sur une formalisation des incitations "douces", i.e. non financières, potentiellement nombreuses pouvant s'offrir aux membres de KariaNet. Ceci aiderait également à répondre à la contrainte du manque de temps, exprimée en premier lieu. Comme indiqué plus haut, dans certaines organisations le partage d'information et de connaissances fait partie explicite et intégrante de la description de fonction –comme par exemple devoir consacrer 10% de son temps au partage d'information et de connaissances –au PNUD–, ce qui n'est pas le cas pour les projets avec lesquels KariaNet opère. D'autre part, des actions de communication et de formation devraient être conduites afin de mieux répondre à ces véritables contraintes.

De fait, des actions de formation et de communication pourraient également être développées au bénéfice du groupe étudié afin de modifier la perception d'un partage d'information acceptable uniquement lorsque celle-ci est jugée parfaite. Il est probablement nécessaire de modifier les états d'esprit à tous les niveaux, par exemple en mettant en avant qu'il est préférable pour tout le monde de partager et solliciter des commentaires avant qu'un contenu ne semble "parfait" aux yeux de l'auteur d'un document, plutôt qu'après. Plus globalement, ceci soulève des problématiques de travail

d'équipe, de confiance, de renforcement de la cohésion, de reconnaissance, qu'il pourrait être important de discuter au niveau local. Attendre que quelque chose soit parfait avant de le partager peut tout simplement conduire à ne jamais le partager. Le cas a été ainsi illustré au cours d'un entretien durant lequel d'excellents matériels de formation sur le Genre furent montrés au Consultant –comprenant documents et vidéos-. Bien que ces matériels soient utilisés et appréciés localement, l'auteur trouvait qu'ils n'étaient pas d'assez bonne facture pour être diffusés à l'ensemble de la région. Toutefois, lorsqu'il fut demandé à l'auteur de ces matériels si elle souhaiterait et trouverait utile d'en recevoir d'identiques, i.e. de qualité comparable, en provenance d'autres projets de la région, la réponse fut "bien sûr !".



Toujours en rapport à la formation, et au changement culturel, nous noterons qu'un tiers des participants indique ne pas partager d'information et de connaissances car les autres ne le font pas non plus, ou tout simplement parce qu'ils ne savent pas comment faire. Durant les entretiens avec les directeurs de projet, ce dernier point a été repris un nombre significatif de fois. Le management a régulièrement exprimé un fort intérêt pour développer les capacités du personnel à présenter les accomplissements du projet de manière plus efficace, ou d'être en mesure d'améliorer le rédactionnel des rapports pour en accroître l'impact. Sur ce point, le guide interactif du CRDI "La rédaction, instrument du changement" est un outil qui serait probablement très bien reçu par le management et le personnel des projets, et pourrait donc être diffusé aux membres de KariaNet.

Enfin nous remarquons que seuls 15% des participants ont indiqué ne pas partager d'information ou de connaissances car "les informations qu'ils détiennent sont trop sensibles". Ce point démontre *a contrario* que les informations détenues pourraient généralement être partagées sans avoir à obtenir l'accord préalable du management. La question du partage des connaissances après approbation de la hiérarchie –souvent mentionnée lors des entretiens- est plus ancrée dans des causes culturelles, managériales et éventuellement institutionnelles, que dans des accords de confidentialité, copyrights, brevets, secrets professionnels ou contraintes de la sorte.

**Recommandation 3:** Le rôle du Facilitateur des connaissances du Projet pourrait inclure la conduite régulière de sessions de formation sur la gestion des connaissances, abordant les techniques de partage efficace des connaissances et couvrant les outils de communication orale et écrite. La construction d'histoires, de narratives puissantes, la rédaction de rapports riches en substance et en connaissances, pourraient compter parmi les objectifs de tels modules. Prenant la forme d'ateliers, ces

séances pourraient également être utilisées pour définir le format des différents types de documents qui pourraient être générés à travers KariaNet.

**Recommandation 4:** Le CRDI devrait systématiquement circuler à l'ensemble de KariaNet les rapports et CD-ROM produits par le Centre, incluant "La rédaction, instrument du changement", "CRDI 2005", etc. Lorsque réceptionnés, ces outils pourraient être présentés par les facilitateurs de connaissances de projet et discutés avec le personnel au cours de réunions durant lesquelles leur application locale pourrait être formellement explorée, comme moyen de prévenir que leur diffusion reste confinée aux facilitateurs de connaissances de projets et quelques collègues immédiats avant de terminer sur les étagères d'un bureau.

**Recommandation 5:** Des discussions devraient être engagées entre les directions de projet, les Facilitateur des connaissances du Projet, et le personnel de l'unité de gestion afin d'identifier d'un côté les informations localement sensibles qui ne devraient être divulguées qu'après accord préalable de la hiérarchie et d'un autre côté les informations non sensibles pouvant être spontanément partagées. KariaNet devrait agréger les obligations locales faites au partage des connaissances, le niveau de confidentialité et la typologie des informations nécessitant le blanc-seing du management afin de développer une **Nétiquette** pour le réseau, ou un accord de partage des connaissances, ou des indications de partage, etc. A ce type de cadre pourrait également se rajouter une présentation de KariaNet, le tout étant envoyé à chaque nouveau membre du réseau en guise de message de bienvenue.

**Recommandation 6:** Pour les informations sensibles ou celles provenant de partenaires externes soumis à des conditions de partage particulières, KariaNet devrait considérer recourir à une licence **Creative Commons** afin de faciliter l'ensemble de la gestion de ces questions<sup>1</sup>.

#### *2.1.6. Niveau actuel de partage d'information et de connaissances*

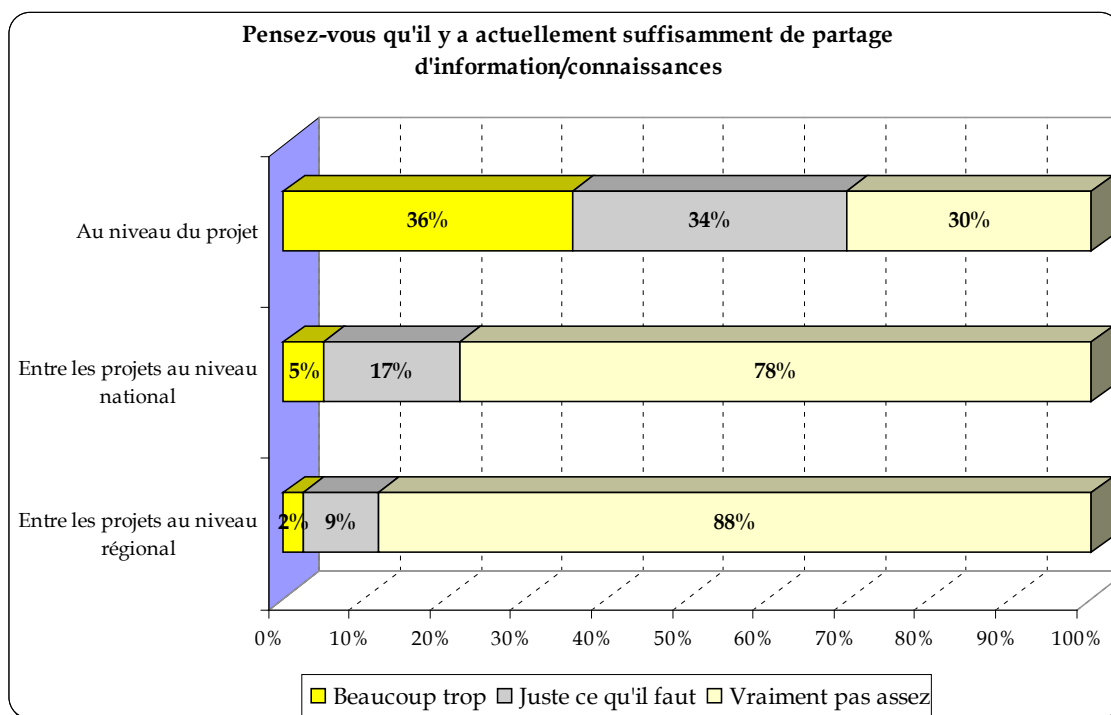
Globalement, il existe une forte demande de la part des participants pour améliorer localement le niveau de partage d'information et de connaissances. Seulement un tiers du groupe étudié trouve que ce niveau est adéquat ou suffisant au niveau du projet, i.e. entre les équipes de projet, les partenaires locaux, ou avec les bénéficiaires. Les deux autres tiers trouvent qu'il n'y a pas assez de partage, ou trop de partage au niveau local. La tendance est plus mauvaise lorsque l'on considère le partage à l'échelon national ou régional, pointant exclusivement en direction d'un manque de circulation des informations et des connaissances.

Alors que KariaNet devrait avoir un impact positif sur le partage d'informations et de connaissances au niveau régional, l'impact du réseau aux niveaux locaux et nationaux ne sera probablement pas aussi important qu'espéré par les participants. Ceci soulève la question du rôle de Facilitateur des connaissances du Projet qui, bien que ciblant initialement KariaNet, pourrait éventuellement revêtir un rôle plus large. Ce rôle pourrait être celui d'un gestionnaire des connaissances -Knowledge Manager ou Knowledge Officer-, répondant aux besoins exprimés par le personnel d'unité de gestion de projet et le personnel de terrain, comme par ceux relayés par la communauté plus large des partenaires du projet. En guise d'exemple, un groupe de discussion conduit durant la mission avec des ONG et d'autres partenaires de projet tourna en forum de doléances stigmatisant l'absence de partage d'information et de connaissances au niveau local entre les différents partenaires, ce qui pouvait parfois conduire à des redondances ou chevauchements inefficaces entre projets. Dans un tel contexte le rôle de Facilitateur des connaissances du Projet obligerait à une description de fonction sensiblement différente, à un investissement en temps également différent, etc. Idéalement, au regard des réponses à l'enquête, la fonction de Facilitateur des connaissances du Projet pourrait être

---

<sup>1</sup> Un exemple approchant est fourni par une communauté soutenue par les Nations Unies : <http://www.solutionexchange-un.net.in/faq.htm>

opportunément intégrée aux projets du FIDA, avec des missions et des ressources suffisantes pour améliorer de manière ciblée le partage d'information et de connaissances.



**Recommandation 7:** KariaNet devrait envisager des moyens de localiser davantage son soutien. Avant d'arriver au terme des trois premières années pilotes de KariaNet, des discussions devraient être engagées sur les coûts et bénéfices de l'extension du rôle du Facilitateur des connaissances de Projet, rôle pouvant aller au delà des interventions à portée régionale véhiculées par KariaNet pour cibler également et plus amplement le niveau local du projet. De manière plus immédiate, des compléments de formation pourraient être offerts aux facilitateurs des connaissances de projet s'il y a intérêt et soutien véritable à étoffer le rôle du Facilitateur des connaissances du Projet pour le rapprocher de celui d'un gestionnaire de connaissances, à même de collaborer de manière plus globale avec les différents partenaires du projet. Poussant plus loin la localisation du rôle, le soutien au Facilitateur des connaissances du Projet pourrait inclure l'attribution d'un budget complémentaire dédié à des activités de partage des connaissances. L'affectation de ce budget serait décidée au niveau local sans accord régional préalable, mais serait toutefois soumise à la diffusion d'un bilan a posteriori. En d'autres termes, cela permettrait de déléguer les responsabilités et la prise de décision relative à cette initiative.

### 2.1.7. Sources d'information et de connaissances sur le développement rural

Les séminaires, conférences et réunions de groupe sont les sources d'information et de connaissances les plus fréquemment sollicitées par les participants, quoique rarement accessibles pour ce qui relève des séminaires et des conférences. Inversement, le téléphone, l'e-mail et l'audio vidéo sont les moyens les plus rarement mis en avant.

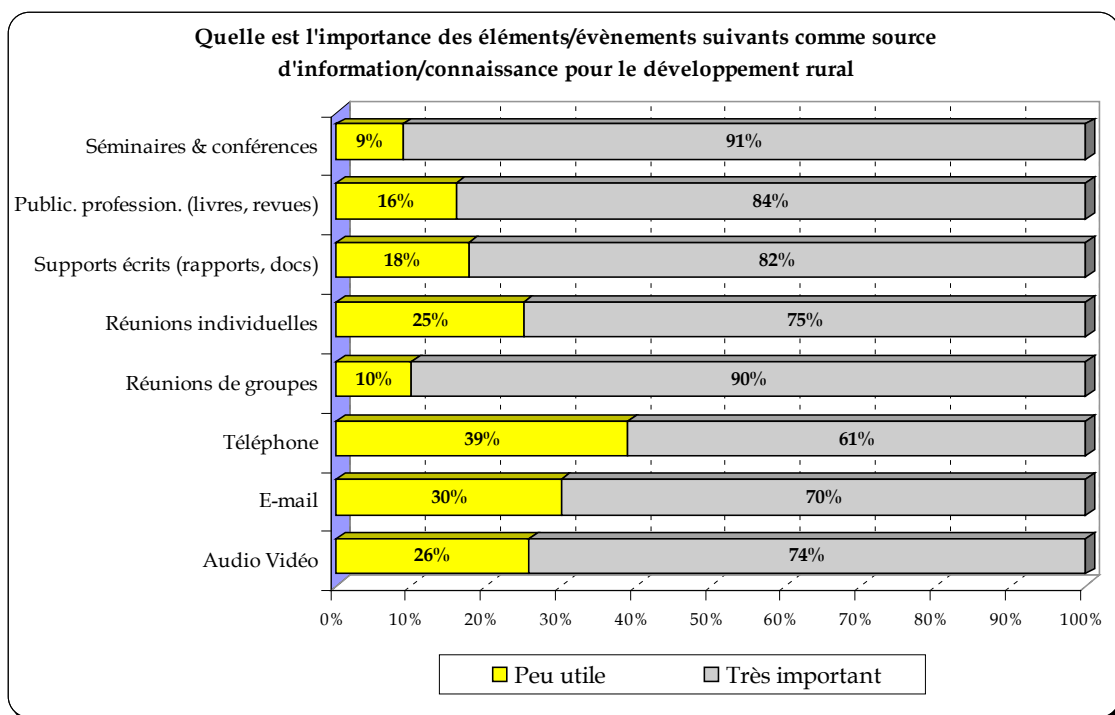
Jusqu'à un certain point, pour les sources les moins estimées nous devons tempérer les résultats car ceux-ci dépendent également de l'accessibilité de ces sources. Comme nous le verrons plus loin, sur certains projets l'accès au téléphone est difficile si ce n'est impossible, l'e-mail n'est pas disponible et les vidéos sont plutôt inexistantes.

Toutefois, globalement les entretiens qualitatifs ont clairement validé que les séminaires et les conférences, ainsi que les réunions de groupe, sont les moyens préférés d'acquérir de nouvelles



connaissances. Certains participants ont aussi mis en avant que les séminaires et conférences peuvent constituer d'excellentes incitations pour mobiliser et motiver le personnel. La participation à ces événements est parfois perçue comme une récompense, et il est probablement plus judicieux de reconnaître cet élément que de vouloir ignorer des comportements socio-psychologiques communément répandus.

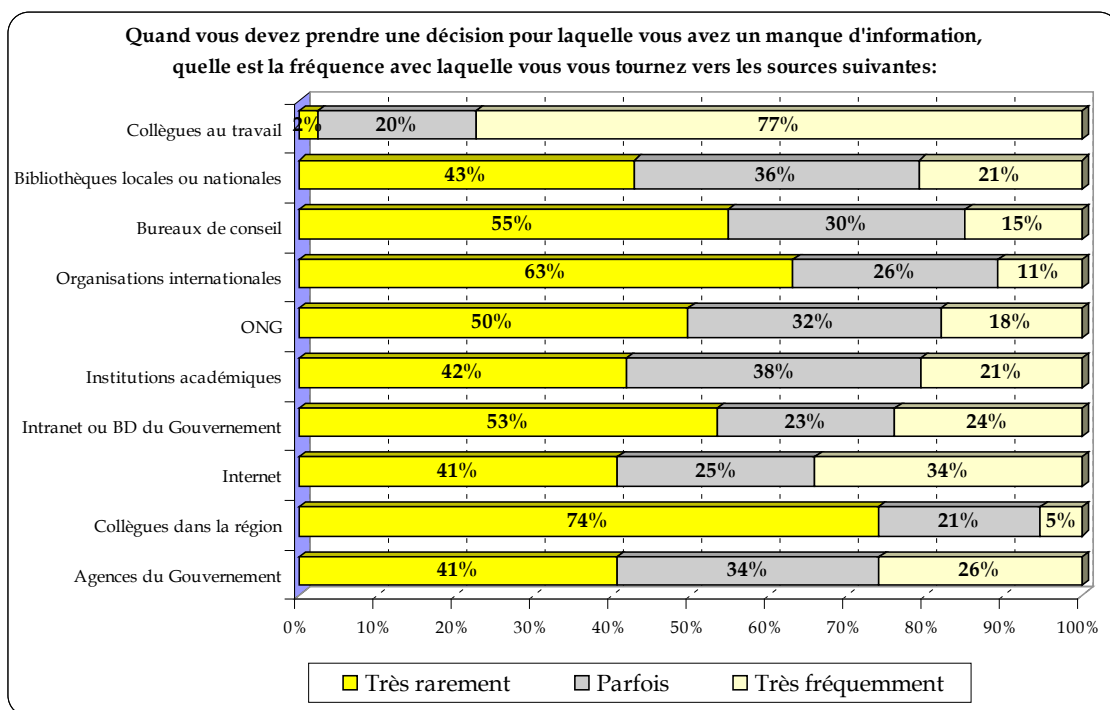
A ce titre, KariaNet peut devenir un facteur de motivation plus grand et générer une plus grande adhésion et des contributions au réseau plus nombreuses si les membres savent qu'il y aura des moyens de prendre part à des activités d'échange suppléant la plateforme électronique. Ces activités de partage de connaissances pourraient être des ateliers de travail organisés par KariaNet, ou des conférences auxquelles un ou deux membres du réseau pourraient être envoyés au nom de l'ensemble de la communauté. Sponsorisés par KariaNet, ces participants auraient la tâche de partager leurs connaissances nouvellement acquises avec l'ensemble du réseau une fois de retour. Ceci offrirait l'avantage d'articuler des incitations complémentaires à l'endroit des membres du réseau, tout en distribuant à l'ensemble de la communauté les bénéfices d'une participation.



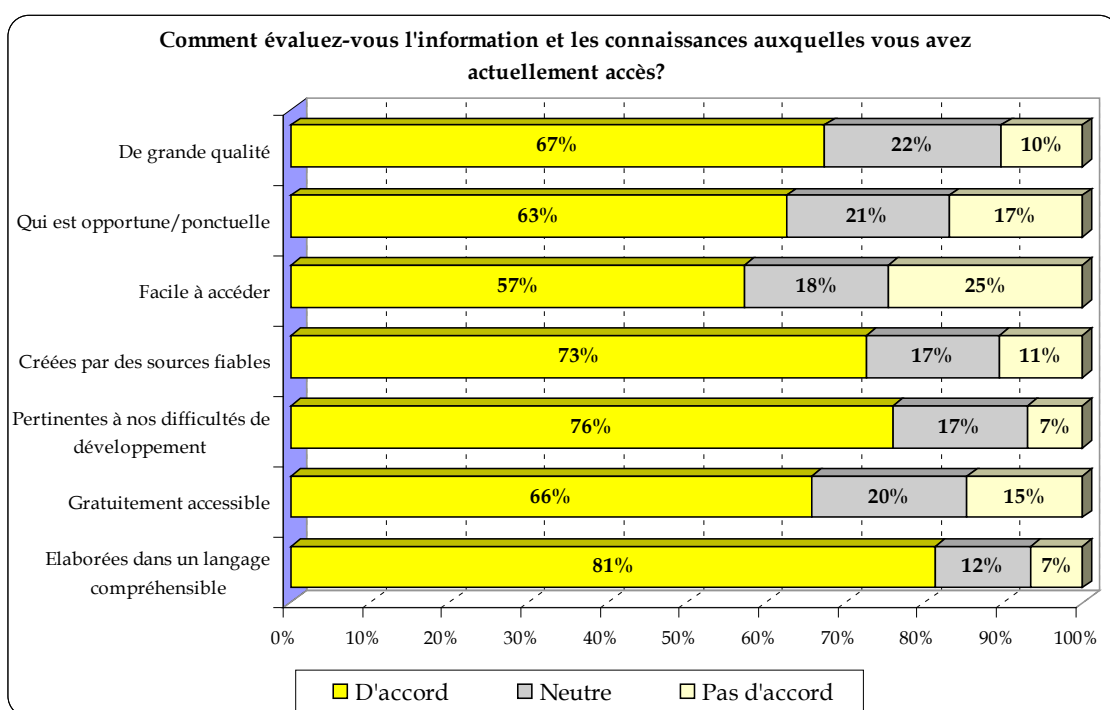
Ajoutons également que parmi les sources d'information et de connaissances les plus appréciées nous trouvons les "publications professionnelles" placées en troisième position. Toutefois, il n'a pas été possible durant l'étude de voir souscrits des abonnements à des publications scientifiques, académiques ou professionnelles, publications qui seraient circulées à l'ensemble du personnel via une liste de rotation, comme c'est fréquemment le cas dans les organisations qui n'ont pas de bibliothèque centrale.

Nous tournant à présent vers les sources d'information et de connaissances qui sont les plus fréquemment utilisées, les "collègues de travail" arrivent à la première place, loin devant la seconde source qui est "Internet". La source qui arrive en dernière position est "les collègues dans d'autres pays de la région". Il convient ainsi de noter que pour une large majorité des participants, les sources de connaissances se focalisent sur le projet et son environnement immédiat, incluant les partenaires et les bénéficiaires, et sont donc fortement locales. De même il a été fréquemment indiqué que l'une des sources les plus communes d'information et de connaissances est la ligne hiérarchique.





Entre une moitié et deux tiers des participants trouvent que les informations auxquelles ils ont accès sont de bonne qualité, obtenues à point nommé et facile à trouver. Bien que positif, ce résultat indique également que pour un tiers à la moitié des participants, ceci n'est pas le cas.



Ces résultats éveillent un écho intéressant sur un point fondamental soulevé par l'un des directeurs de projet (au sud Kordofan). Les investissements importants que ce projet alloue aux équipements TIC et à KariaNet sont soutenus par la vision que les communications et le développement de connaissances sont des éléments principaux de chaque projet. La position exprimée est que "les bénéficiaires ne méritent pas seulement de recevoir de bonnes informations disponibles localement, ils méritent la MEILLEURE information, d'où le soutien important -incluant financier- accordé à KariaNet". Cette

formulation forte peut être comparée à l'approche souvent privilégiée dans les sociétés de conseil où la connaissance joue un rôle majeur et où les clients sont perçus comme devant recevoir les meilleures informations et connaissances, et pas seulement celles qui sont immédiatement ou localement disponibles. Un tel positionnement, exacerbé par les pressions compétitives, a également fréquemment soutenu le développement de programmes de gestion des connaissances dans de telles entreprises. Une telle position est également rencontrée dans d'autres agences de développement, mais n'a pas été fréquemment mise en avant au cours de la présente étude. Ceci est probablement un message qu'un plan de communication pourrait mettre en avant si KariaNet a comme intention d'élever la qualité de l'information et des connaissances partagées *in fine* avec les bénéficiaires.

Pour de plus amples détails sur les sources substantives de connaissance référées par les équipes de projet, la section suivante et l'annexe 5 introduisent une cartographie des connaissances des différents domaines thématiques.

**Recommandation 8:** Au niveau régional, KariaNet devrait attribuer des ressources à l'organisation d'ateliers de travail, formations et visites, i.e. à des actions de rencontre physique et d'échange en face à face, et communiquer à l'ensemble des membres du réseau que de telles actions font naturellement partie de la vie des communautés de pratique.

### 2.1.8. E-Readiness

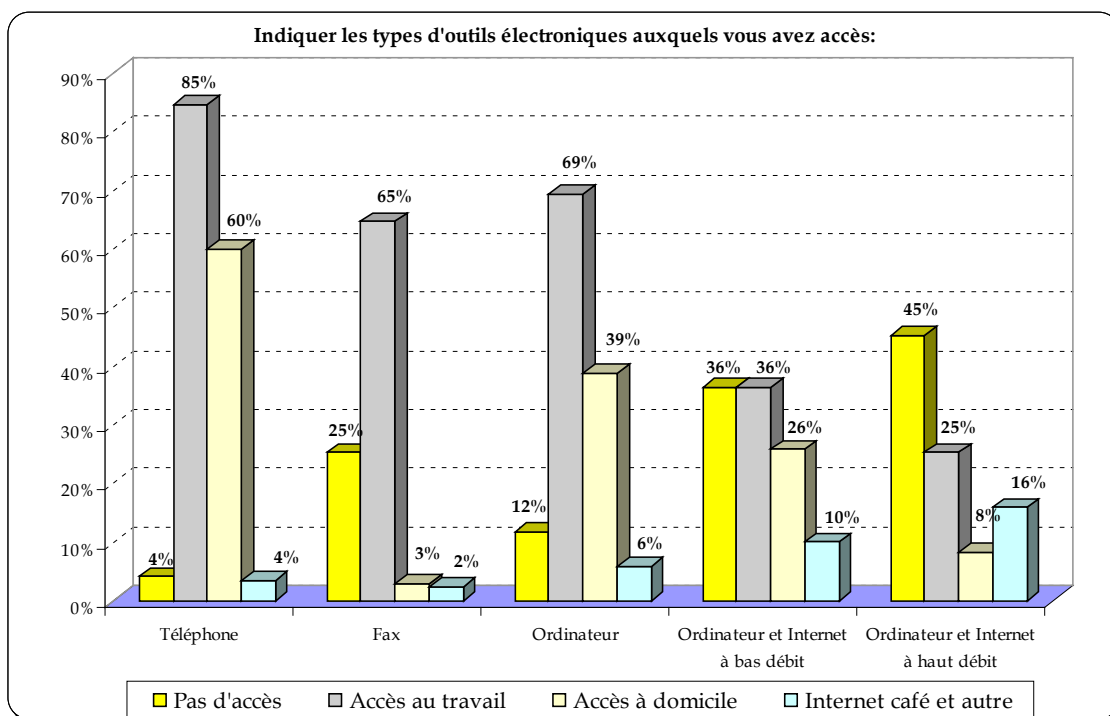
Globalement, le consultant a constaté sur la plupart des projets un faible niveau de présence des TIC.

Parmi les observations clés liées à l'équipement en TIC, nous voyons que la connexion à Internet est plutôt rare, avec seulement un tiers des participants à l'enquête indiquant détenir une connexion Internet -bas débit- sur leur lieu de travail. Pour la moitié des projets, la connexion Internet est soit inexistante au niveau de l'unité de gestion de projet –e.g. Zaghuan, Tataouine-, ou ne comporte qu'une connexion bas débit pour plusieurs douzaines de personnes –e.g. DPA d'Al-Haouz, Oujda, Ouest Noubaria-. Dans ce dernier cas, la connexion s'effectue depuis l'ordinateur de l'assistant(e) ou de la secrétaire du directeur de projet, soit donc à partir d'un poste normalement déjà utilisé par ce membre de l'équipe.

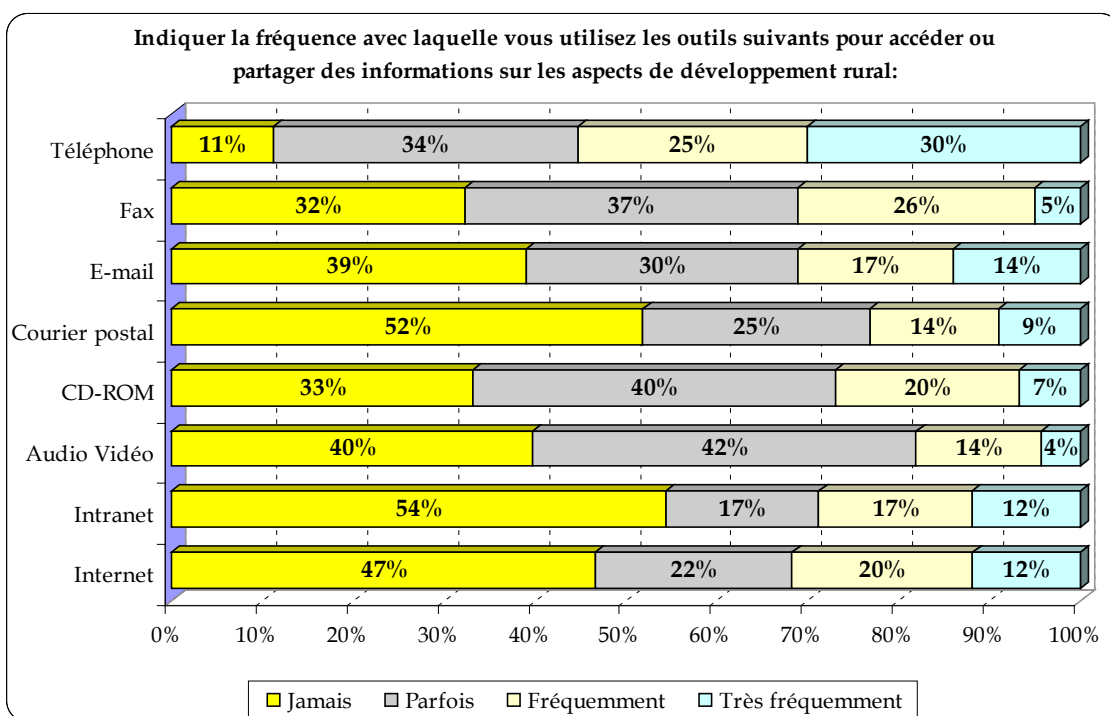
Lorsque présente, la connexion Internet et plus généralement l'infrastructure TIC équipe uniquement le personnel de l'unité de gestion du projet. Les unités de terrain sont largement sous équipées, n'ont pas de connexion Internet dans leurs bureaux ni dans leur voisinage, et fréquemment n'ont pas de fax non plus.

Les équipements TIC sont très fortement demandés par l'ensemble des participants. Les entretiens individuels comme les groupes de discussion ont fait régulièrement remonter que cet aspect est perçu comme l'une des toutes premières priorités des équipes. De fait, sur les projets dans lesquels l'unité de gestion est déjà bien équipée avec un nombre conséquent d'ordinateurs connectés à un réseau local et à l'Internet –e.g. Irbid, Sud Kordofan-, le personnel de projet est fortement reconnaissant d'avoir accès à une telle infrastructure et souligne que cela fait une réelle différence dans leur travail.

Des besoins élémentaires de fax et téléphones ont aussi été formulés. Pour ce qui relève des téléphones, plusieurs exemples peuvent être rapportés mais nous ne recourons qu'à l'un d'entre eux – Al-Haouz-, au travers duquel nous voyons qu'une partie de l'unité de gestion de projet partage 2 lignes téléphoniques avec 100 autres personnes. Quant à l'autre partie de l'unité de gestion de projet, située à quelques kilomètres du site principal, elle n'a tout simplement pas accès à une ligne téléphonique externe et ses membres doivent recourir aux téléphones mobiles personnels pour passer les appels professionnels.

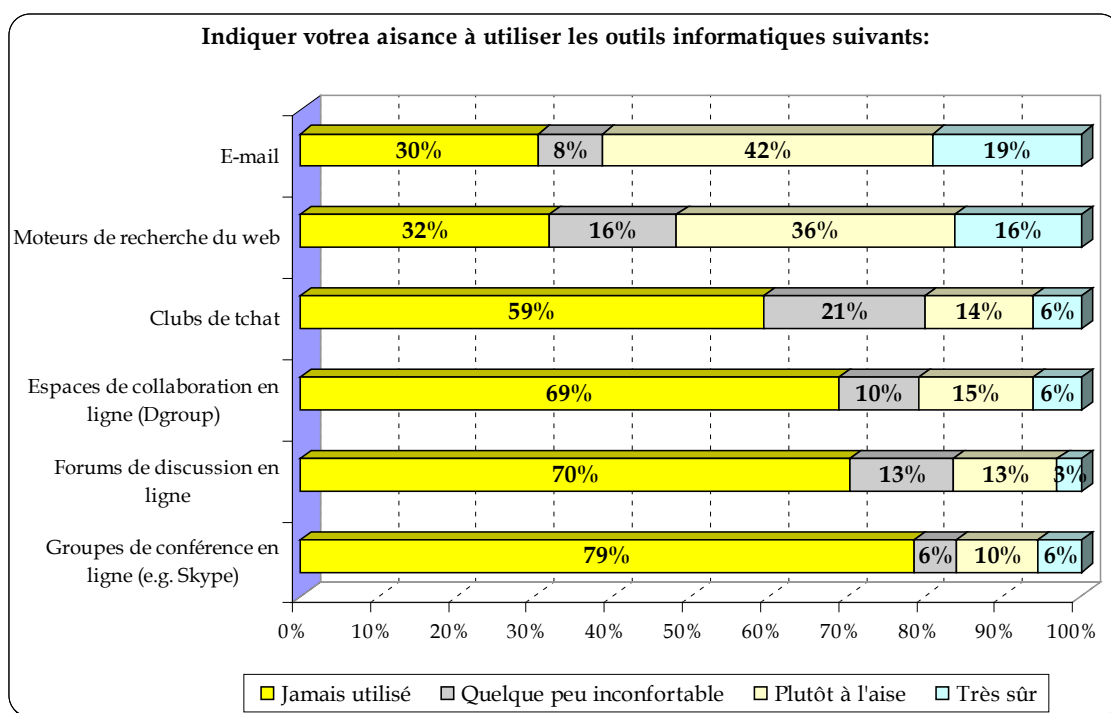


En termes d'utilisation des TIC à but professionnel, l'enquête retourne des chiffres plutôt cohérents avec le niveau d'équipement vu précédemment. Environ 40% des participants n'ont jamais utilisé l'email pour accéder ou partager des informations sur les problématiques liées au développement rural, et près de la moitié n'a jamais utilisé Internet dans cet objectif.



Finalement nous soulignerons que déployer des équipements TIC devra s'accompagner de solides formations, très fréquemment sollicitées durant les entretiens individuels et groupes de discussion. Cela peut être sans aucun doute illustré par le niveau actuel de confiance des participants à l'enquête pour les technologies exploitées par KariaNet. Au moment de l'étude, près de 70% des participants n'avaient jamais utilisé un D-Group. Mais les équipes de projet ont également demandé des

formations à MS Office, à la maintenance d'ordinateurs, à la gestion des réseaux, etc. Dans l'ensemble, les besoins de formation en TIC sont massifs et vont au delà des technologies spécifiquement utilisées par KariaNet, i.e. ils incluent les applications de "base" comme MS Windows, MS Word, Outlook, Internet Explorer, etc.



**Recommandation 9:** Afin de répondre à sa mission, KariaNet devrait accroître le niveau de soutien aux TIC et augmenter les ressources financières attribuées aux projets membres pour l'équipement en TIC et les formations. Simultanément, les projets devraient scrupuleusement examiner les bonnes pratiques existantes développées par certains projets afin d'accélérer l'adoption des TIC –e.g. ICDL pour chaque membre du projet à Karak-Tafila, un Internet Café au Sud Kordofan, des sessions de formation aux TIC par et pour le personnel de projet à Oujda-.

**Recommandation 10:** KariaNet devrait envisager d'aligner les technologies utilisées pour soutenir ses activités avec ses intentions stratégiques. Ceci pourrait inclure l'adoption de méthodes, processus et approches standard de gestion de projet TIC. L'adoption ou les développements de systèmes d'information devraient passer par la définition préalable d'un cahier des charges et de spécifications fonctionnelles, en particulier si certains besoins du réseau ne semblent pas couverts par les plateformes technologiques de la communauté –e.g. langue arabe non supportée par la fonctionnalité email du D-Group-. De telles méthodes de gestion aideraient également à guider les choix des solutions open source, clarifieraient les besoins financiers nécessaires au développement de systèmes d'information ou à l'adaptation d'outils existants, etc.

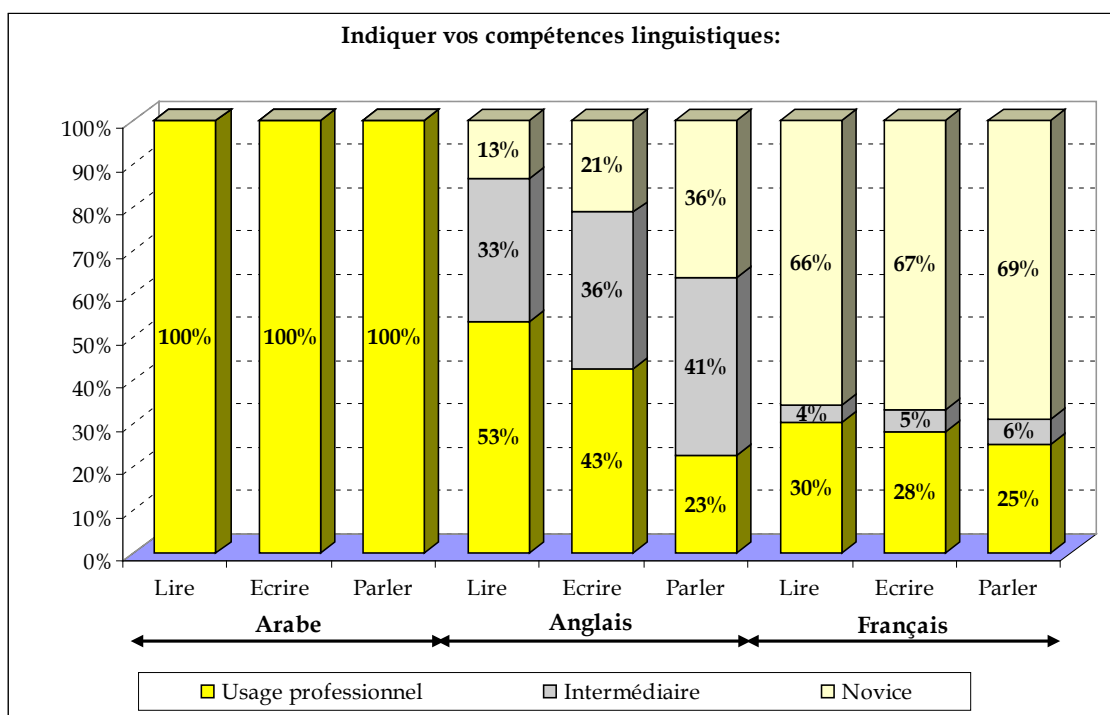
### 2.1.9. Aptitudes linguistiques

Géographiquement, KariaNet couvre 5 pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Ces pays ont une langue en commun, l'arabe, bien qu'il fut mentionné au consultant que cette langue n'est pas exactement la même d'un pays à l'autre. En particulier, au Maroc et en Tunisie les termes techniques sont fréquemment empruntés à la langue française, alors que dans les autres pays l'ensemble de la terminologie est en arabe. En outre, la seconde langue au Maroc et en Tunisie est le français, alors que c'est l'anglais en Egypte, au Soudan et au Maroc.

En conséquence, KariaNet a été défini depuis le départ comme un réseau trilingue, ouvert à des traductions spontanées lorsque des messages ou des documents présentant un intérêt particulier ne sont pas rédigés dans une langue localement maîtrisée.

L'enquête permet de constater que l'arabe est la seule langue communément lue, écrite et parlée par l'ensemble des participants. En moyenne, la moitié au plus des participants a rapporté un niveau suffisant en anglais pour pouvoir utiliser cette langue dans les communications professionnelles. Ce chiffre est plus faible pour le français.

Ceci soulève clairement la question de l'adhésion au réseau et de l'origine de ses membres. Si l'objectif de KariaNet est d'être largement ouvert à l'extérieur de la région à des membres ne parlant pas l'arabe, l'anglais devrait être la langue la plus largement privilégiée. Toutefois, si l'intention est de se concentrer sur la région et d'être le plus inclusif possible, alors l'arabe devrait être la langue de choix pour KariaNet. En outre, nous devons souligner que les discussions avec les bénéficiaires ont clairement mis l'accent sur l'utilisation de l'arabe comme langue d'échange sur le réseau, la plupart des bénéficiaires ou responsables d'associations rencontrés ne parlant pas anglais. Du côté des équipes de projet, les positions sont plus nuancées. Il est apparu que les personnels soutenaient l'idée d'utiliser l'anglais lorsque leur niveau était suffisamment bon pour leur autoriser d'échanger dans cette langue, percevant même KariaNet comme une opportunité d'améliorer la maîtrise de cette langue. D'un autre côté, les personnels ayant un niveau plus faible en anglais ont largement recommandé l'usage de l'arabe comme premier choix pour les communications sur le réseau.



Au delà de ces options, le consultant de par son origine française ne peut manquer de dresser un parallèle avec les communautés francophones. D'un point de vue français, un réseau qui aurait pour objectif de cibler et relier des communautés francophones à travers le monde choisirait probablement le français comme langue de communication, et non l'anglais. Une même logique tendrait à préconiser l'usage de l'arabe pour les communautés soudées par KariaNet.

**Recommandation 11:** KariaNet devrait formuler des indications pour l'utilisation des langues sur le réseau, probablement en mettant en adéquation la langue avec le groupe cible et l'intention d'une communication. Toutefois, le consultant pense que l'arabe devrait être la langue prioritairement retenue dans la région, en particulier si KariaNet a pour ambition d'impliquer directement les bénéficiaires et les fonctionnaires des ministères, ainsi que les personnels de projet de manière aussi

inclusive que possible. Le recours à un service de traduction pourrait être envisagé afin d'ouvrir le réseau au monde si l'arabe est la langue –non exclusivement- privilégiée. Des cours de langue pourraient être donnés aux personnels de projet si la langue de choix n'est pas l'arabe.

## **2.2. Domaines de force en information/connaissances des utilisateurs et partenaires**

Une évaluation des domaines d'expertise et de connaissances du groupe a été conduite durant l'étude. Ceci a été accompli au travers des entretiens individuels, des groupes de discussion et du questionnaire. Le questionnaire a utilisé la liste des thèmes dressés dans le rapport d'évaluation du FIDA de septembre 2005<sup>2</sup>, à laquelle ont été rajoutés les domaines de discussion retenus lors de l'atelier de KariaNet à Hammamet, également en septembre 2005. Un total de 19 catégories a été proposé, plus une catégorie "autre" pour les domaines d'expertise ne tombant pas dans la liste des thèmes donnés.

### **2.2.1. Domaines thématiques d'expertise et de connaissance**

Trois choix uniquement étaient proposés aux participants afin d'induire un processus d'établissement de priorités et de recueillir les domaines pour lesquels la connaissance était la plus grande –voir détails en annexe 3-. Par ordre de choix, l'échantillon statistique retourne les catégories suivantes comme domaines de connaissance les plus fréquemment cités :

- 1. Approche participative et développement communautaire**
- 2. Entreprise rurale**
- 3. Transfert technologique**
- 4. Activités génératrices de revenus et financement**
- 5. Intégration du genre**
- 6. Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets**

Globalement, "Approche participative et développement communautaire" est de loin le domaine d'expertise le plus fréquemment cité par l'échantillon étudié. Les thèmes suivants apparaissent beaucoup plus rapprochés dans leur classement. Ces thèmes pourraient constituer des points d'entrée pour de futures communautés de pratique.

A l'opposé, "Pêche", "Support institutionnel" et "Routes et pistes" sont les thèmes recueillant la plus faible représentation.

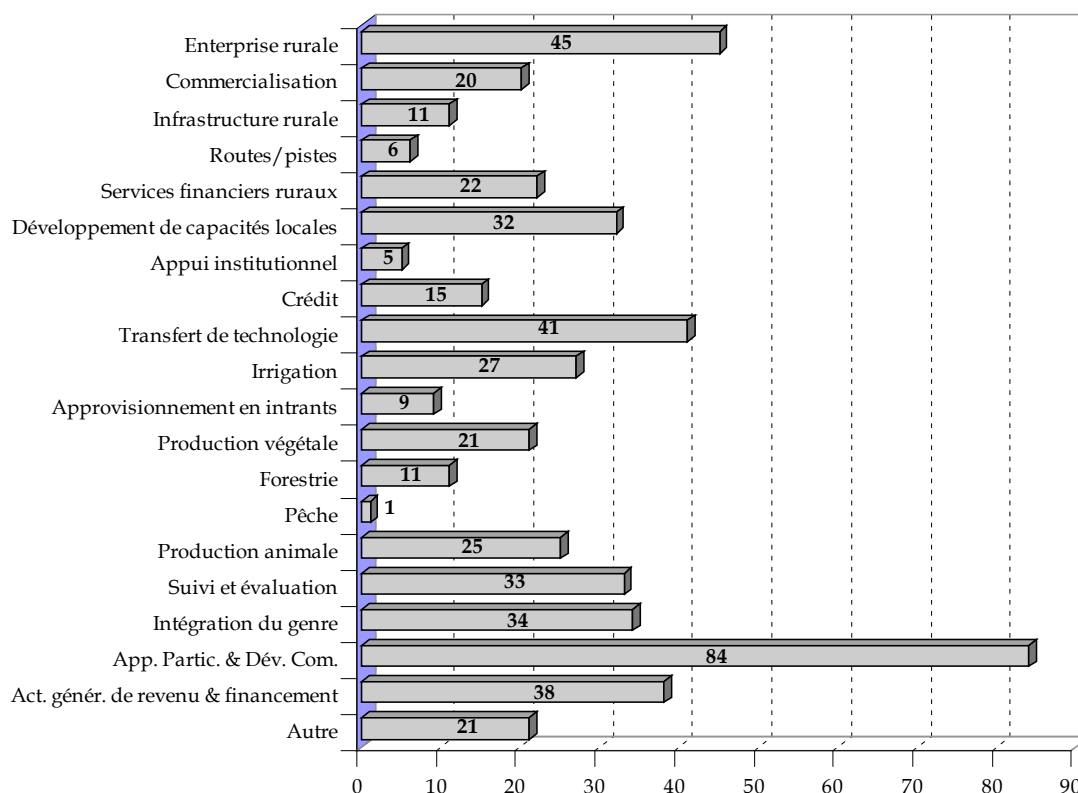
**Recommandation 12:** Plusieurs communautés de pratique pourraient être créées à partir de KariaNet si l'on se réfère aux demandes de l'échantillon. En particulier, les entretiens avec le personnel de projet ont montré une demande récurrente pour une communauté de pratique sur le thème du "suivi et évaluation des résultats", qui pourrait être l'une des premières communautés soutenues dans le cadre d'un tel processus.

D'un point de vue purement statistique, les thèmes suivants sont ceux pour lesquels les projets ont le plus fréquemment indiqué détenir les meilleures informations et connaissances :

---

<sup>2</sup> An Independent External Evaluation of the International Fund for Agricultural Development, Office of Evaluation, IFAD, Septembre 2005. En ligne à : <http://www.ifad.org/evaluation/iee/report/e.pdf>

**Indiquer jusqu'à 3 domaines dans lesquels vous estimez avoir des connaissances  
à partager avec d'autres personnes**



D'un point de vue purement statistique, les thèmes suivants sont ceux pour lesquels les projets ont le plus fréquemment indiqué détenir les meilleures informations et connaissances :

**Al Haouz**                      Approche participative et développement communautaire  
    Activités génératrices de revenus et financement  
    Développement des capacités locales

**Taourirt Taforalt**            Transfert technologique  
    Approche participative et développement communautaire  
    Développement des capacités locales

**PRODESUD**                    Approche participative et développement communautaire  
    Production végétale  
    Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets

**Zaghouan**                    Approche participative et développement communautaire  
    Intégration du genre  
    Production végétale  
    Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets

<b>Yarmouk</b>	Entreprise rurale Irrigation Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets Approche participative et développement communautaire
<b>Karak Tafila</b>	Irrigation Entreprise rurale Activités génératrices de revenus et financement Approche participative et développement communautaire
<b>Nord Kordofan</b>	Approche participative et développement communautaire Transfert technologique Intégration du genre
<b>Sud Kordofan</b>	Développement des capacités locales Transfert technologique Approche participative et développement communautaire Intégration du genre
<b>Ouest Noubaria</b>	Approche participative et développement communautaire Transfert technologique Services financiers ruraux Production animale
<b>Sohag</b>	Entreprise rurale Marketing Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets

Quoique sensée, cette représentation statistique ne peut restituer toute la complexité des expertises locales. En particulier les valeurs qualitatives ne sont pas dûment représentées ici, et les extrêmes sont ignorés. Ainsi un expert local de haut niveau peut ne pas être visible au travers de cette représentation statistique, même si son expertise rayonne à travers toute la région, ou le monde. En conséquence, l'annexe 4 fournit une évidence qualitative complémentaire des expertises et bonnes pratiques locales. Les cartes de connaissances mentionnées dans la prochaine section ont également pour objet de répondre à ce type de limitation. Enfin nous remarquerons que c'est bien là l'objet d'un réseau de connaissances que de faire pleinement apparaître ces expertises locales et d'en tirer parti.

### **2.2.2. Cartographie des connaissances**

Durant l'étude nous avons réalisé une cartographie des connaissances, accomplie à travers la collecte des sources d'information et de connaissances recommandées par les participants pour le domaine sur lequel ils ont indiqué avoir la plus forte expertise.

Les détails sont fournis en annexe 5. Il conviendra toutefois de noter que peu de participants ont été à même de recommander de nombreuses sources. En outre, la plupart du temps les recommandations relatives à des sources électroniques n'ont récolté que peu de suggestions. Toutefois, de par la taille de l'échantillon ayant contribué à l'étude, les résultats obtenus demeurent intéressants et dessinent de chaque thème une cartographie digne d'intérêt.

## **2.3. Besoins en information et connaissances des utilisateurs et partenaires**

En complément de l'analyse de l'environnement actuel dans lequel viennent s'insérer informations et connaissances, et qui a révélé des besoins importants, l'étude a également évalué les besoins thématiques et typologiques de l'échantillon.



### **2.3.1. Besoins en connaissances thématiques**

Dans le questionnaire il a été demandé aux participants de donner trois domaines thématiques pour lesquels ils souhaiteraient obtenir davantage d'information ou de connaissances. La liste des thèmes proposés était la même que celle utilisée précédemment pour évaluer les points forts en information et connaissances. Les choix pouvaient d'ailleurs se porter sur les mêmes catégories, i.e. il était tout à la fois possible d'exprimer une expertise sur un thème donné et d'indiquer avoir de plus amples besoins en connaissances sur ce même thème, ou sur tout autre.

Dans une certaine mesure le résultat retourne un classement assez peu différent de celui précédemment obtenu. Les domaines pour lesquels se sont exprimés le plus grand nombre de voix pour une amélioration des connaissances sont les suivants :

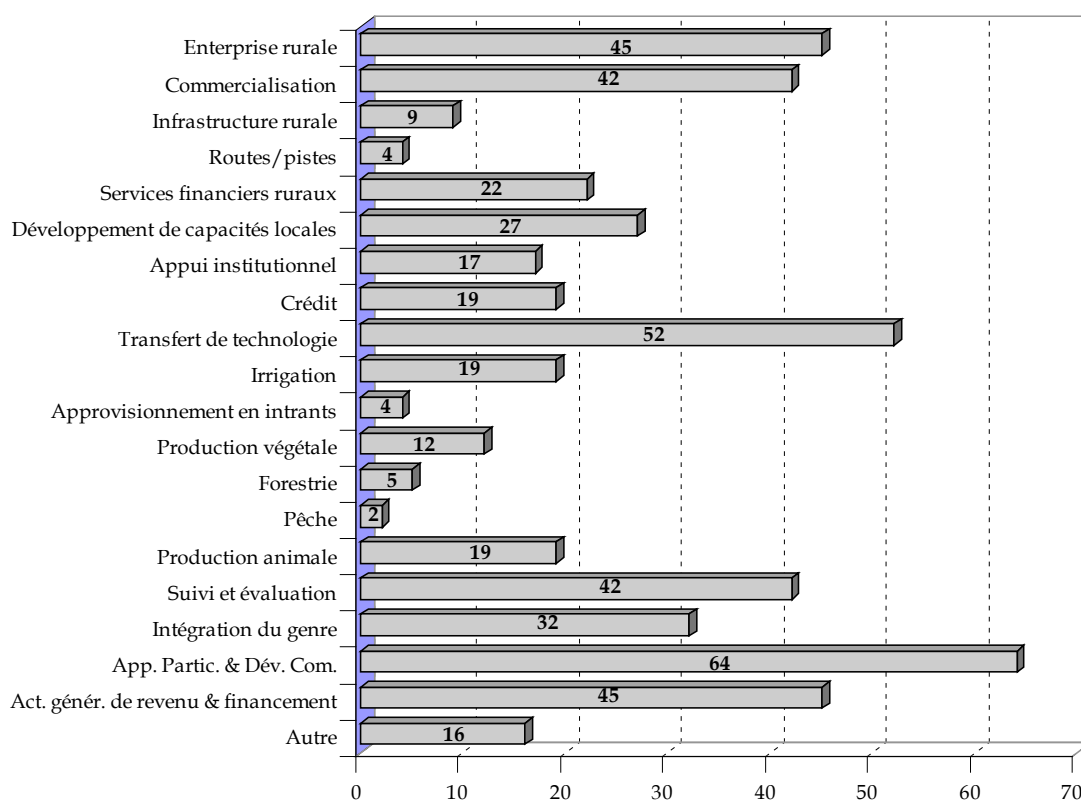
- 1. Approche participative et développement communautaire**
- 2. Transfert technologique**
- 3. Activités génératrices de revenus et financement**
- 4. Entreprise rurale**
- 5. Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets**
- 6. Marketing**
- 7. Intégration du genre**

Ce classement est éminemment utile car il présente en terme statistique les préoccupations et priorités thématiques de l'ensemble du groupe étudié, et peut introduire un agenda des thèmes qui pourraient être initialement discutés sur KariaNet.

Parmi cette liste de domaines thématiques, l'un d'entre eux requiert probablement une attention toute particulière. Nous pouvons remarquer qu'un thème apparaît qui ne figurait pas dans la liste des domaines de force, c'est "Marketing". Dans un sens, ce que nous observons ici c'est que pour les autres thèmes une réelle expertise existe déjà au sein de la communauté KariaNet. Ainsi pour ces thèmes, le réseau pourrait efficacement contribuer à encourager les échanges d'expériences et de matériels entre projets, et lier un ensemble de connaissances existantes mais dispersées à travers la région. Pour "Marketing", cela risque d'être sensiblement différent, les participants n'ayant pas placé de thème dans la liste de leurs domaines d'expertise. En outre, les entretiens avec certains participants qui avaient placé "Marketing" parmi leurs domaines d'expertise ont unanimement rapporté un besoin en élargissement des connaissances sur ce thème. Ainsi "Marketing" paraît être un champ pour lequel KariaNet seul ne peut être à même d'élever fortement le niveau d'expertise de ses membres. Il est probable que les meilleures façons de couvrir ce domaine incluent l'organisation de discussions électroniques avec des experts extérieurs à KariaNet, ou l'organisation d'ateliers auxquels des experts externes seraient également invités, ou l'envoi de personnel de projet à des séminaires, formations, ou conférences sur le thème du marketing rural, etc.

A l'autre bout du spectre, très peu de demandes ont été formulées pour un enrichissement des connaissances sur les thèmes de la "pêche", des "intrants", et des "routes et pistes".

Indiquer jusqu'à 3 thèmes dans lesquels vous estimez que vous auriez besoin d'avoir plus de connaissances ou d'information



<b>Zaghouan</b>	Approche participative et développement communautaire Activités génératrices de revenus et financement Intégration du genre Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets
<b>Yarmouk</b>	Transfert technologique Entreprise rurale Approche participative et développement communautaire Développement des capacités locales
<b>Karak Tafia</b>	Approche participative et développement communautaire Entreprise rurale Développement des capacités locales
<b>Nord Kordofan</b>	Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets Approche participative et développement communautaire Activités génératrices de revenus et financement Transfert technologique

<b>Sud Kordofan</b>	Transfert technologique Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets Entreprise rurale Soutien institutionnel
<b>West Noubaria</b>	Transfert technologique Approche participative et développement communautaire Crédit Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets
<b>Sohag</b>	Marketing Entreprise rurale Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets

En complément de l'expression quantitative des besoins, donnée ci-dessus, l'annexe 4 fournit une qualification plus détaillée des domaines d'intérêt exprimés par le personnel des projets.

**Recommandation 13:** KariaNet devrait organiser une série de discussions électroniques et autres activités de partage des connaissances, couvrant successivement les domaines thématiques suivants : approche participative et développement communautaire, transfert technologique, activités génératrices de revenus et financement, entreprise rurale, suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets, marketing, intégration du genre. Les matériels, expériences et connaissances échangés durant ce processus devraient servir de base à la documentation à mettre en ligne sur le site web de KariaNet. Simultanément, KariaNet doit laisser la porte ouverte à des questions et discussions spontanées, quitte à entretenir cet aspect du réseau dès son ouverture au travers de techniques de facilitation ad hoc qui exploiteront certaines informations de ce rapport –e.g. organisation en arrière plan d'une discussion "spontanée" sur les GIS/GPRS-.

### 2.3.2. *Types de services et contenus clés*

En complément de l'évaluation thématique, il a été demandé aux participants d'indiquer les types de contenu ou de services qu'ils souhaiteraient obtenir, i.e. quelle forme d'information ou de connaissance leur serait utile. Plus précisément, les participants furent invités à examiner une liste de matériels ou de services, et sur le domaine thématique pour lequel ils avaient exprimés avoir le plus grand besoin en informations et connaissances, d'indiquer l'importance qu'ils attribuaient à chaque outil de codification des connaissances.

Les outils proposés avaient pour but de couvrir un spectre large de types de connaissances, soit "savoir pourquoi", "savoir quoi", "savoir comment", "savoir où", "savoir qui", "savoir quand". Ces catégories ont été adaptées à partir de celles proposées par différents praticiens ou chercheurs du domaine de la gestion des connaissances<sup>3</sup>. Bien que ces catégories constituaient des principes directeurs représentés dans la liste proposée, elles n'avaient pas pour prétention de discriminer parfaitement tous les types de contenus. Certains types de contenu peuvent potentiellement collecter différents types de connaissances, et différents types de connaissances peuvent potentiellement être agrégées dans un même type de contenu.

La liste des types de contenus proposés est la suivante:

<sup>3</sup> Parmi les nombreux cadres disponibles, nous trouvons une structure approuvée par Zack: "La connaissance peut aussi être catégorisée par type, incluant déclaratif (savoir sur), procédural (savoir comment), causal (savoir pourquoi), conditionnel (savoir quand), et relationnel (savoir avec)", dans Zack, M. "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review, 41(3), pp125-145, 1999.

1. Note de position stratégique	Une synthèse d'une page qui décrit ce qu'un pays ou une organisation a à dire sur ce problème spécifique
2. Document d'analyse	Un document décrivant pour ce thème du développement, les résultats de la recherche et les applications, synthétisant l'état de l'art actuel en matière de réflexion et de pratiques
3. Expériences comparables	Des réponses à une question en ligne, fournissant sur cette problématique particulière d'autres expériences comparables dans la région ou ailleurs, avec un point de contact
4. Réponse consolidée	Une synthèse claire et précise des réponses à une discussion en ligne sur le problème spécifique retenu lié au développement rural
5. Réussites	Une histoire, brève et standardisée, décrivant une réussite sur un projet ou une autre intervention de développement, incluant l'impact et les facteurs clés de succès
6. Leçons apprises	Un résumé qui transmet les leçons apprises basées sur l'évaluation des expériences liées au sujet retenu
7. Rapport d'évaluation	Une étude indépendante analysant la performance et les accomplissements d'un projet dans ce domaine
8. Rapport de retour de mission	Un résumé soumis après une mission sur le terrain, décrivant brièvement le contexte, les actions, leçons et recommandations faites
9. Rapport de conférence	Un court rapport présentant les apprentissages et les recommandations après la participation à une conférence ou un atelier sur ce thème
10. Compte rendu de réunion	Une courte synthèse des points discutés et des principales décisions après une réunion face-à-face ou en ligne parlant de ce thème
11. Guide didactique	Des suggestions pratiques, étape après étape, pas à pas, qu'un projet ou une activité peut entreprendre pour résoudre les problèmes sélectionnés
12. Bonne pratique	La meilleure approche, préconisée par des pairs, pour répondre à ce problème pratique de développement
13. Outils de formation	Un cours sous la forme de matériels, présentations, CD-Rom, audio vidéo, etc.
14. Publications académiques et de la recherche	Des journaux scientifiques sur le thème choisi de développement rural
15. Rapports de départ	Un rapport ou une vidéo ciblée présentant les connaissances clés d'un employé partant à la retraite
16. Pages jaunes	Un répertoire régional incluant domaines de savoir-faire et expertise des membres sur ce domaine
17. Meilleurs experts et institutions	Les meilleurs spécialistes et institutions dans ce domaine lié au développement rural, disponibles pour consultations
18. Lettre d'information	Une publication périodique diffusée par Email présentant les dernières annonces, projets, futures conférences, publications sur ce thème lié au développement rural
19. Publications externes	Une sélection de publications sur ce thème du développement rural
20. Carte de connaissances	Une représentation des connaissances disponibles sur ce thème particulier du développement rural, incluant personnes clés et coordonnées, institutions clés, sites Internet, sources de financement, etc.

Parmi les 20 types proposés, 5 à 6 ont été plus fréquemment votés par les participants comme "extrêmement nécessaires", à savoir :

- 1. Outils de formation**
- 2. Réussites**
- 3. Expériences comparables**
- 4. Cartes de connaissances**
- 5. Leçons apprises**
- 6. Rapports d'évaluation**

Au regard de la représentation statistique des besoins, ces catégories pourraient être les premières partagées ou développées au travers de KariaNet. Toutefois, cette démarche peut nécessiter de développer préalablement un modèle, ou un format standard à certains outils –e.g. réussites, leçons

appries-, comme de conduire des séances de formation à l'élaboration de certains types de contenus – e.g. réussites, cartes de connaissances, etc.-

Mais un pré-requis plus fondamental doit être souligné dans le sens où développer des matériels robustes et profonds à travers des processus de collaboration et de réseau, est une tâche qui consomme du temps. La création d'outils de formation, la constitution et narration de leçons apprises, la formulation de réussites, l'établissement de cartes de connaissances, sont des activités qui véhiculent une charge de travail plutôt lourde. Simultanément, durant les interviews le consultant n'a pas été en mesure d'identifier qui serait à même de développer de tels matériels. S'il n'y a pas de ressources allouées à de telles tâches –i.e. temps, savoir faire, volonté, énergie, finances si le processus est externalisé-, alors il est peu probable que des matériels nombreux et d'excellente qualité ne voient le jour. Dans ce cas, le réseau pourrait probablement se focaliser davantage sur l'échange d'expériences comparables, plus informellement que formellement. En outre, dans un tel scénario il est peu probable que ces expériences fassent l'objet d'une synthèse afin de constituer un nouveau produit, agrégeant des connaissances pour les rendre facilement accessibles et réutilisables. Toutefois, un chemin médian peut être aussi envisagé, où les besoins locaux en développement de contenu seraient tout d'abord soumis au réseau afin de collecter les connaissances existantes et d'éventuels besoins complémentaires, ceux-ci étant pris en compte lors de la création d'un contenu répondant premièrement à des besoins locaux et respectant les contraintes de capacité de l'ensemble.

En examinant les types de contenu, une référence croisée intéressante peut être réalisée en effectuant un rapprochement avec le profil professionnel des participants. Nous voyons alors apparaître clairement un archétype qui différencie les besoins de la communauté des généralistes et celle de spécialistes –comme introduit plus haut dans le profil démographique de l'étude-.

Les types de contenu pour lesquels les généralistes sont plus en demande que les spécialistes comprennent :

1. Document d'analyse
2. Expériences comparables
3. Outils de formation
4. Publications académiques et de la recherche
5. Pages jaunes
6. Meilleurs experts et institutions
7. Lettre d'information
8. Publications externes
9. Cartes de connaissances

Les types de contenu pour lesquels les spécialistes sont plus en demande que les généralistes couvrent :

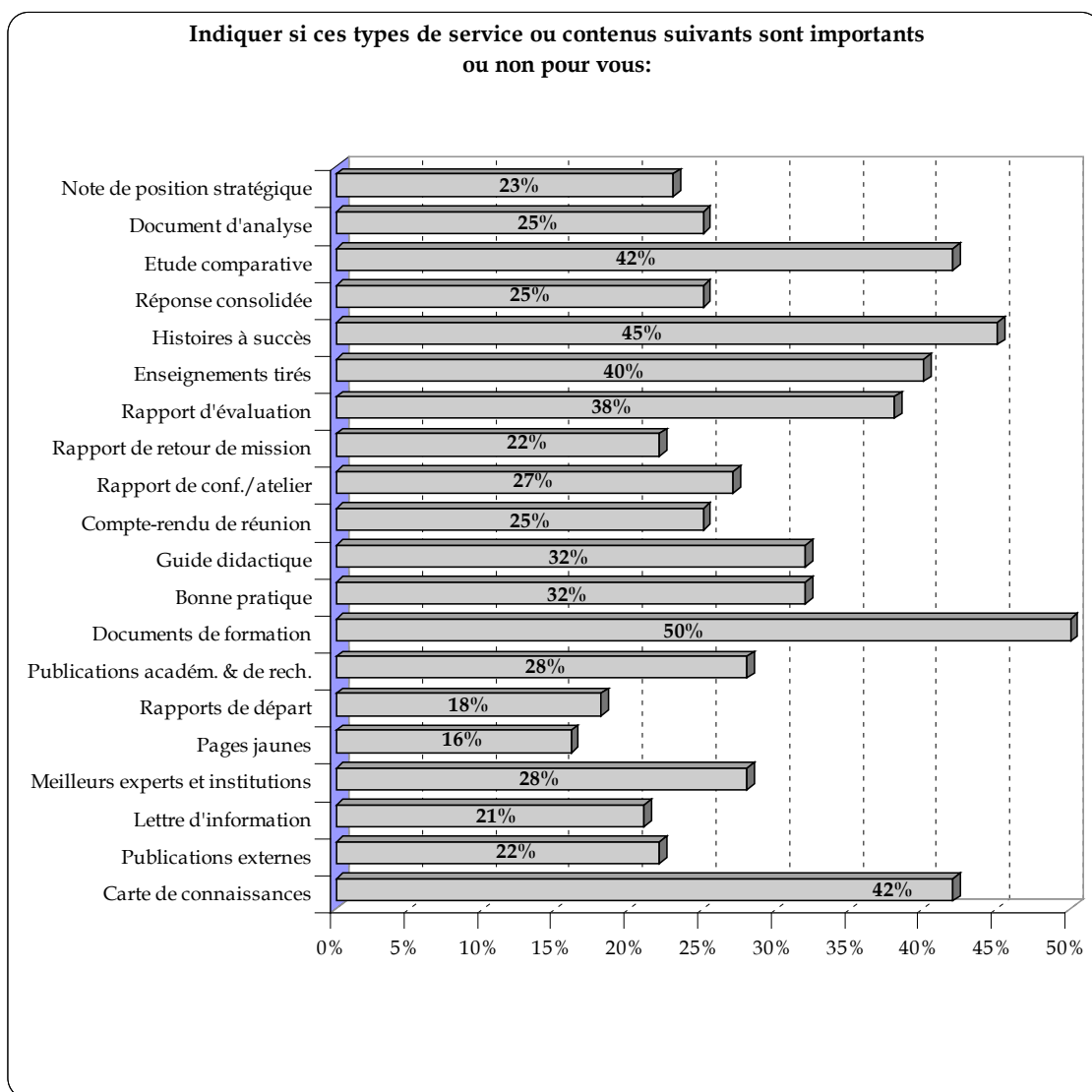
1. Notes de position stratégique
2. Réussites
3. Leçons apprises
4. Rapports d'évaluation
5. Comptes rendu de réunion

Les autres types de contenu sont à peu près également demandés par les deux profils professionnels.

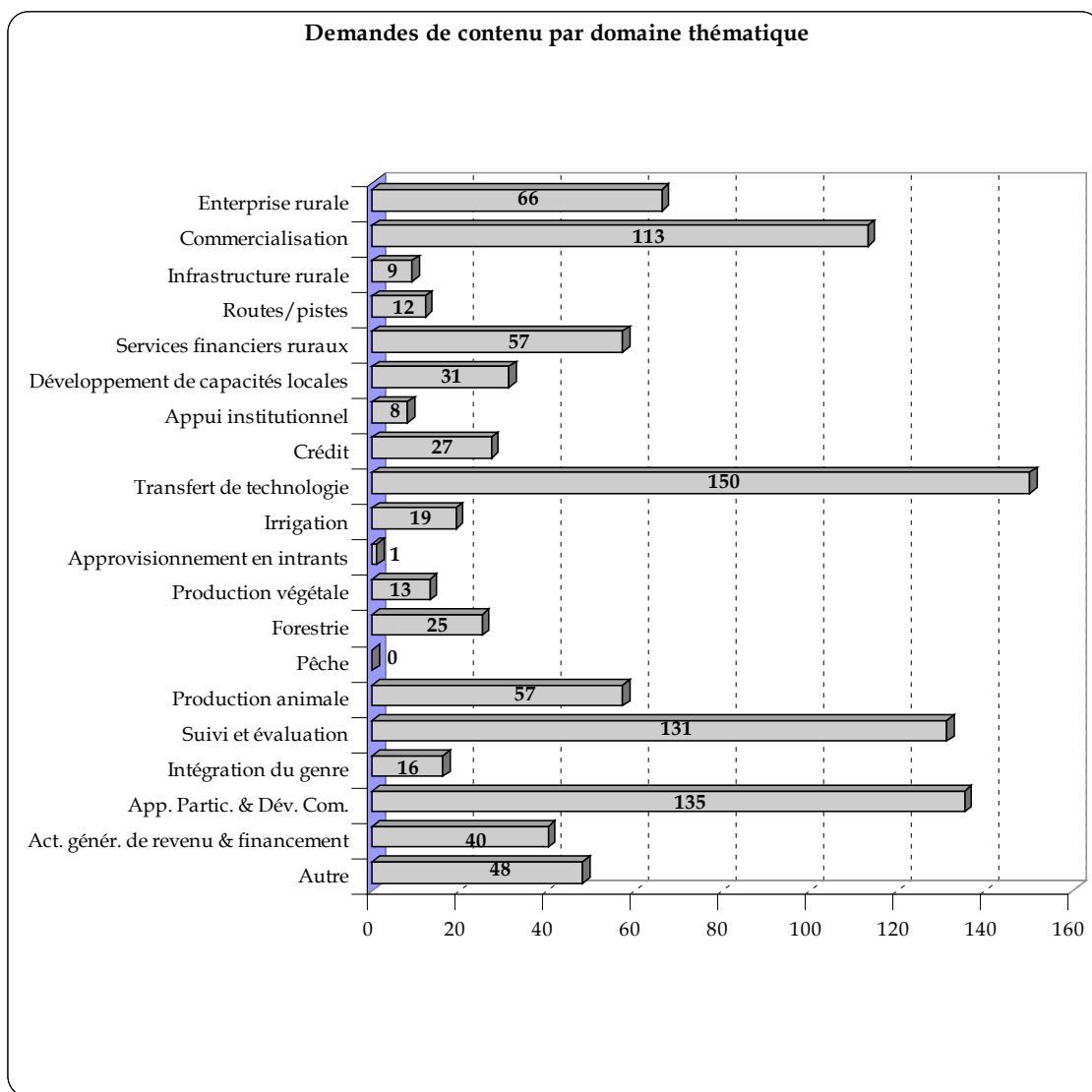
Toujours en croisant les données, nous pouvons examiner les domaines thématiques sous l'angle de la demande en formes de contenu. Nous observons alors que certains thèmes concentrent plus que d'autres un nombre important de requêtes pour du contenu. Par ordre d'importance, nous trouvons successivement :

1. Transfert technologique
2. Approche participative et développement communautaire

3. Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets
4. Marketing



Ceci est intéressant car cela diffère quelque peu de l'une de nos précédentes constatations, lorsque nous avons plus simplement listé les domaines recueillant la plus grande demande en connaissances. Ceci tendrait à démontrer que parmi les domaines de priorité listés initialement, certains recueillent peu de demandes de contenu, i.e. ces domaines ont été donnés comme prioritaires en terme d'approfondissement des connaissances, mais simultanément seules quelques typologies de connaissances, contenus ou services, sont sollicitées. Ceci diffère des 4 domaines que nous retrouvons ici, pour lesquels les participants ont sollicité de nombreuses formes différentes de contenu, services et matériels.



La taille de la série de données ne permet pas facilement une représentation plus discriminante des résultats. Le consultant proposera plutôt d'exploiter le fichier Excel pour de plus amples détails. Toutefois, pour la liste précédente des domaines thématiques, une concentration sur les types de contenu mentionnés plus de 10 fois comme "extrêmement nécessaires" retourne les besoins suivant par ordre de fréquence :

#### **A. Transfert de technologie**

1. Expériences comparables
2. Cartes de connaissances
3. Outils de formation
4. Réussites
5. Rapports d'évaluation
6. Publications académiques et de recherche

#### **B. Approches participatives**

1. Outils de formation
2. Expériences comparables
3. Réussites
4. Leçons apprises
5. Cartes de connaissances

### C. Suivi et évaluation des résultats et impact de l'intervention des projets

1. Expériences comparables
2. Outils de formation
3. Rapports d'évaluation
4. Réussites
5. Leçons apprises
6. Cartes de connaissances

### D. Marketing

1. Leçons apprises
2. Cartes de connaissances

Finalement, nous mettrons de nouveau l'accent sur le fait que les types de contenu précédents peuvent être aisément partagés via KariaNet et légitiment pleinement la mission du réseau.

**Recommandation 14:** Parmi les types d'information et de connaissances les plus fréquemment demandés par les participants, KariaNet devrait initialement se focaliser sur le partage ou le développement d'outils de formation, de réussites, d'expériences comparables, de cartes de connaissances, de leçons apprises, de rapports d'évaluation.

## 3. INSTAURER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE

Durant les nombreuses consultations conduites à travers la région, quelques questions clés ont été régulièrement soulevées concernant le fonctionnement général de KariaNet. Ces points sont d'une nature plutôt stratégiques. Ils participent souvent à la volonté d'assurer une plus grande durabilité aux résultats de KariaNet. Aux yeux du groupe étudié, ils forment quelques fondations qui peuvent aider KariaNet à mieux accomplir sa mission avec succès.

Le propos de cette section est de rapporter ces observations et d'offrir également quelques recommandations basées sur les contributions recueillies durant la mission.

### 3.1. But de KariaNet

Définir le but d'un réseau de connaissances est fréquemment perçu comme l'une des premières tâches à accomplir avant d'en assurer le lancement. Néanmoins, s'acquitter de cet important préalable n'est pas nécessairement simple. Cela implique de mettre en œuvre un processus collaboratif au cours duquel des attentes parfois divergentes doivent être résolues. Cela implique également de définir une direction qui orientera sensiblement les premiers âges de la communauté. Ce processus a en outre un impact sur certaines activités connexes, telle la définition d'un plan de communication et des matériels s'y rapportant.

Le but de KariaNet s'est révélé clair pour beaucoup de participants à l'étude, mais pas pour tous. De manière pas nécessairement massive, mais toutefois de façon plutôt régulière à travers la région, certains participants ont assimilé KariaNet à une initiative TIC seulement. Cette collusion a pris différentes formes, la plus triviale et fréquente étant que KariaNet aurait comme seul objectif de fournir des équipements TIC aux projets du FIDA. Jusqu'à un certain point, cette croyance est peut être renforcée par le fait que le terme "connexion" est fréquemment utilisé pour qualifier le type de service à valeur ajoutée qu'un "réseau" apporte à ses membres, termes indifféremment rencontrés dans le domaine des technologies de l'information et de celui de la gestion des connaissances. Par conséquent, assez fréquemment durant les entretiens les participants ont eu tendance à focaliser leurs besoins en information et connaissances sur l'équipement TIC uniquement, voyant initialement en cela la principale contribution de KariaNet. Jusqu'à un certain point, il est probable que cette vision ait été aussi exacerbée par le niveau élevé des besoins en TIC, existants au niveau local, ou par le fait que sur



certaines projets les équipements TIC ont concentré l'essentiel de l'affectation du budget de KariaNet – et sa visibilité- durant la première année d'activité du réseau.

Une autre erreur d'interprétation a parfois été rencontrée, s'agissant de la conception par certains participants que KariaNet serait seulement une communauté électronique "intermédiée" par des TIC. Cela a conduit certains participants à exprimer de sérieuses réserves quant au potentiel de cette initiative, étant donné la forte préférence accordée aux rencontres en face à face. Il a donc été parfois nécessaire d'utiliser les entretiens individuels et groupes de discussion pour mettre en avant que le partage des connaissances relève davantage des personnes plutôt que des technologies, et pour souligner que les communautés ont tendance à avoir également des interactions en face à face et pas uniquement des communications facilitées par les TIC. Il est probable qu'un tel malentendu était dû au manque de connaissance pour les communautés de pratique et autres outils de gestion des connaissances, comme à une méconnaissance de la composante "rencontres physiques" qui pourra être soutenue par KariaNet.

Une troisième erreur de conception relative au but de KariaNet a concerné la perception que le réseau avait pour objectif de partager et construire des connaissances sur l'usage des TIC dans le développement, autrement dit de la contribution des TIC à l'amélioration du développement rural. Ceci fut un autre point qui dut conduire à quelques clarifications en donnant des exemples de sujets que KariaNet pourrait traiter dans le cadre plus large d'un enrichissement des connaissances liées au développement rural et aux projets du FIDA.

Un quatrième thème de discussion revint assez fréquemment, quoique celui-ci ne soit pas relié à l'aspect TIC de KariaNet. Il s'agit plutôt du rôle du réseau au regard des autres communautés de pratique qui pourraient naître entre projets. La question relatait de la position de KariaNet par rapport au besoin exprimé d'avoir une communauté sur le suivi et l'évaluation, ou sur la gestion de projet, ou sur l'intégration de genre, etc. Est-ce que KariaNet serait le seul réseau au travers duquel de telles communautés existeraient, ou est-ce qu'elles auraient leur propre D-Group, agenda de développement de contenu, etc. Est-ce qu'elles pourraient former une fédération de communautés sous l'ombrelle de KariaNet ?

**Recommandation 15:** Bien qu'il soit assez facile de lever les précédents malentendus, il serait souhaitable de ne pas en ignorer l'existence. Afin de soutenir le lancement de KariaNet, de développer la visibilité du réseau, de créer une compréhension commune sur son objet et de récolter plus rapidement les fruits de cette initiative, un plan de communication devrait être défini et mis en œuvre. Ce plan de communication pourrait notamment aider à clarifier la position des TIC dans KariaNet et permettre d'élucider le rôle du réseau par rapport aux différentes communautés qu'il est à même de révéler. Ce plan devrait également faire apparaître les encouragements culturels à articuler et les contraintes à gérer, identifier les rôles et responsabilités par rapport aux activités de communication, définir des outils de communication –les formations peuvent en être une composante-, et conduire au développement, déploiement et à l'évaluation d'impact de ce type d'instrument d'appui à la gestion du changement.

### **3.2. Membres du réseau et structure de gouvernance**

La question de l'adhésion à un réseau de connaissances et de ses membres est un point plutôt important qu'il est préférable de définir dès le commencement. En fonction de l'audience cible, les sujets de discussion vont varier, le ton utilisé sur le réseau va être différent, le degré de confiance et de franchise partagé sur le réseau pourra également s'en ressentir, etc. Mais la question de l'audience peut également soulever des questions plus fondamentales, comme l'affectation des budgets, la sélection de la technologie, la langue retenue, la mise en œuvre de services de traduction, la définition et le périmètre des rôles –par exemple celui du Facilitateur des connaissances du Projet-, la portée et le volume de travail pour faire vivre le réseau, etc.

De fait, la question de l'audience cible fait écho à celle de l'objectif du réseau. Or à travers la région, et souvent au sein du même type de poste, on constate des divergences significatives et un large éventail de points de vue sur ce sujet. En d'autres termes, tous les directeurs de projet ne partagent pas la même vision de cette question, ni la totalité des facilitateurs des connaissances de projet, ni l'ensemble du personnel de projet, etc.

Plus spécifiquement, pour certains participants KariaNet est uniquement pour les membres des projets financés par le FIDA, et cible le personnel de l'unité de gestion de projet. Selon cette perspective, l'appartenance à KariaNet prend fin quand le projet arrive à son terme. Pour d'autres, KariaNet s'adresse aux projets du FIDA, mais l'adhésion au réseau devrait perdurer après la conclusion du projet. Pour d'autres participants, KariaNet n'est pas uniquement pour le personnel de l'unité de gestion des projets du FIDA, mais est ouvert à d'autres partenaires, en particulier aux fonctionnaires impliqués plus ou moins directement dans le projet. Pour d'autres participants, le réseau devrait inclure l'ensemble des partenaires, soit les ONG, les donateurs, les universités et centres de recherche, etc. Pour certains, les bénéficiaires devraient également être membres de KariaNet, mais tout d'abord au travers d'une tentative pilote avec une ou deux associations uniquement, alors que certains participants envisagent déjà de conduire une campagne de mobilisation et recrutement auprès de l'ensemble des associations impliquées dans le projet. Enfin, pour certains participants, KariaNet devrait inclure des membres extérieurs non rattachés aux projets du FIDA, dans d'autres régions du monde ne parlant pas nécessairement arabe.

Il est clair qu'une plus grande cohérence est nécessaire sur cette question, ce qui passe par une vision partagée et implique également un alignement commun pour la planification et la mise en œuvre des activités qui répondront à ces attentes. Cet alignement devrait également couvrir la gouvernance du réseau, de telle façon à éviter par exemple qu'un Facilitateur des connaissances de Projet n'invite et n'enregistre localement des membres qui n'ont pas à être adjoints à KariaNet selon d'autres standards.

Nous référant à des expériences comparables, nous voyons que l'adhésion des membres varie en fonction des objectifs de la communauté fondatrice et de ses sponsors. De nombreuses organisations ont développé des réseaux fédérant une communauté exclusivement interne. D'autres réseaux peuvent fédérer un groupe homogène d'organisations, mais pas l'ensemble du monde extérieur. D'autres réseaux enfin sont ouverts à quiconque souhaitant s'enregistrer, possédant une connexion Internet et parlant la langue de la communauté.

Quel que soit le type de réseau, une fois que le périmètre de l'adhésion a été défini, sa forme reste généralement stable dans le temps, ou pour le moins ne change pas fréquemment. Et lorsqu'il y a un changement, c'est plus fréquemment pour étendre le champ du réseau et l'ouvrir à une plus large communauté. En conséquence, il peut être opportun d'avoir assez tôt dans ce processus une représentation des scénarios possibles, de telle manière à rendre de futurs changements aussi faciles que possible. De nombreuses dépendances pourraient être mises en exergue ici, mais nous ne proposerons qu'un exemple trivial. Si KariaNet a pour intention d'être une communauté largement ouverte aux bénéficiaires, ou éventuellement aux associations qui les représentent, alors le réseau doit tenir compte du fait que les bénéficiaires consultés au cours de l'étude ne parlent que l'arabe. Toutefois, il convient également de remarquer que la plateforme technique actuelle du D-Group utilisée par KariaNet ne supporte pas totalement cette langue. Si toutefois le réseau envisage d'adopter une approche qui réponde aux ambitions, priorités et capacités locales, alors il est également envisageable de concevoir que certains projets puissent avancer plus rapidement que d'autres. Les partenaires externes et bénéficiaires pourraient alors rejoindre KariaNet dès lors qu'ils sont techniquement en mesure de le faire. Cela pourrait bien sûr être une autre option viable. Elle nécessiterait cependant que tout le monde soit sur la même page et informé de l'approche prise par KariaNet, soit une localisation des possibilités au sein d'un cadre plus global accepté par tout un chacun.

**Recommandation 16:** La portée de KariaNet devrait être clarifiée et un plus grand alignement de la communauté devrait s'établir autour des questions relatives à l'adhésion au réseau et à la provenance des membres, dans l'immédiat comme dans un futur prévisible. En fonction de la communauté cible

du réseau, KariaNet devrait affiner son cadre opératoire –à défaut de développer une stratégie de gestion des connaissances- et déterminer une architecture qui lie de manière cohérente et cohésive les différentes composantes du réseau, y compris les aspects liés à la localisation de sa gestion et à l'impact que celle-ci peut avoir sur les rôles, la charge de travail, les langues utilisées, la technologie, les ressources, les processus, la création de contenu, etc.

**Recommandation 17:** Au titre de son cadre de fonctionnement, KariaNet devrait répondre à la question de la stratégie de sortie du réseau au niveau local, i.e. lorsqu'un des projets membres arrive à son terme. Cette question devrait aussi couvrir celle de l'institutionnalisation des résultats de KariaNet et de la durabilité de ce projet de gestion des connaissances pour les partenaires et les bénéficiaires.

### 3.3. Appui du management

Le soutien du management est critique pour assurer la réussite de toute initiative de partage des connaissances. Si le management n'adhère pas pleinement au processus, ne promeut pas la démarche et ne s'en fait pas le champion, ou pire ne souhaite pas que le personnel dédie du temps et de l'énergie à partager son savoir, alors tout devient beaucoup plus aléatoire si ce n'est impossible.

Il a été aisé au cours de l'étude de recueillir les signes d'un soutien important du management à KariaNet, ou plus globalement d'un appui aux attitudes favorisant les partages de connaissances. La première manifestation a été le soutien exprimé de manière répétée pour KariaNet et la reconnaissance de la valeur de cette initiative et de l'absolue nécessité de connecter les projets financés par le FIDA. D'autres faits parlent d'eux-mêmes, comme par exemple le niveau des ressources que plusieurs directeurs de projet ont localement alloué à cette initiative. Ainsi du sud Kordofan, où la somme allouée par KariaNet aux actions soutenant la partage des connaissances a été quadruplée par la propre contribution du projet. Une autre illustration peut être tirée du nombre de personnes travaillant localement à des tâches d'appui ou de facilitation au partage et développement des connaissances. Ainsi certains projets ont créé en supplément du poste de facilitateur des connaissances de projet, des postes de chargé de la formation (e.g. projet Al-Haouz), de chargés de l'information et de la communication (e.g. sud Kordofan), de responsable des TIC (e.g. Tataouine, Irbid, Sud Kordofan). Chaque fois que de tels postes étaient présents, il était assez facile d'en observer l'impact positif. Pour exemple, le nombre de formations accordées au personnel de projet était plus important lorsqu'il y avait un responsable de formation. Il y avait une plus grande quantité et qualité de l'information échangée sur le projet et avec les autres projets et les media en présence d'un responsable de l'information et de la communication. Le niveau de service et le domaine de fonctionnalité des technologies de l'information étaient meilleurs en présence d'un responsable des TIC. Incidemment, mais ayant toutefois son importance, l'adhésion du management a pu également s'illustrer parfois par l'habitude de certains directeurs de projets –e.g. sud Kordofan- de faire suivre à l'ensemble de l'équipe les emails ou documents qu'ils reçoivent –du FIDA ou d'autres sources- dès lors que ceux-ci offraient un intérêt potentiel pour le personnel.

Toutefois les équipes de projet ont aussi parfois exprimé rencontrer des contraintes freinant un plus grand ou plus souple partage des connaissances. Très rarement cela a inclu des demandes en provenance du management d'arrêter de partager et divulguer des insuffisances locales ou nationales. Mais plus fréquemment, cela a relevé d'une perception culturelle et institutionnelle que la délégation de pouvoir aux employés n'est pas suffisante pour permettre un partage spontané d'informations et de connaissances. Assez fréquemment la ligne hiérarchique a été perçue comme le chemin naturel et obligé à travers lequel l'information peut être partagée à l'extérieur du projet, i.e. aucun partage n'est possible sans l'accord préalable du management. Il fut parfois aussi mentionné la nécessité de fournir un rapport à posteriori et d'indiquer ce qui a été partagé.

Dans un sens, la clause que l'on voit parfois nommément sur certains réseaux que "Les messages postés sur ce réseau représentent les opinions des membres et pas nécessairement celle de l'organisation qui les emploie" n'est pas culturellement ni dans les faits intégrée à KariaNet. Il est clair

que les contraintes précédentes peuvent sévèrement influencer le niveau, la franchise, ainsi que le flux des échanges, et ralentir le réseau.

Un autre point clé relatif au soutien du management concerne l'avantage d'avoir les directeurs de projets membres du D-Group et de la plateforme TIC de KariaNet. Enregistrer les directeurs de projet aidera le management à être directement impliqué dans les discussions, à partager leur expérience et à adresser des questions aux autres membres du réseau. Cela démontrera également leur fort attachement à cette initiative. En même temps, les équipes de projet risquent d'adopter un ton plus formel sur le réseau, ou d'éviter de partager des expériences ou perspectives qui pourraient contredire un directeur de projet. Ceci est un risque réel pour KariaNet, l'empreinte hiérarchique étant plutôt lourde à travers une bonne partie des projets soutenus par KariaNet. Pour contourner cette difficulté, d'autres organisations ont parfois ôté toute référence à un statut hiérarchique aux messages envoyés par les membres d'un réseau, de telle manière à ce que ses membres ne sachent pas s'ils discutent avec un subordonné ou un manager. Mais ceci nécessite l'intervention systématique d'un facilitateur ou modérateur de réseau, un rôle non prévu par KariaNet, ou une discipline qui peut tout simplement ne pas être souhaitée par les managers et les membres du réseau. En tout état de cause, ce point devra être pris en compte par KariaNet et le réseau risque d'avoir à agir expressément là dessus.

**Recommandation 18:** Un plan d'incitation devrait être formalisé par KariaNet, se focalisant sur les incitatifs "moux" et couvrant entre autre élément les points qui relèvent de l'adhésion du management. La direction de chaque projet devrait être activement impliquée dans le soutien à KariaNet et au Facilitateur des connaissances du Projet, et promouvoir le réseau auprès du personnel. Parmi les incitations qui pourraient être spécifiquement envisagées pour le management, nous pourrions suggérer (i) des emails ou des fax envoyés aux managers de projets par le management du FIDA ou du CRDI, reconnaissant les efforts locaux et félicitant les réalisations contribuant à un plus grand partage des connaissances, (ii) des rapports fournis au management montrant les contributions de leur équipe et démontrant que plus leur personnel partage de connaissances, plus leur projet brille et irradie à travers la région, (iii) organiser une rencontre annuelle des directeurs de projet afin de partager les bonnes pratiques de leur projet, ainsi que les bonnes pratiques en terme de partage des connaissances, (iv) etc.

### 3.4. Rôle du Facilitateur des connaissances du Projet

Les initiatives de gestion des connaissances dépendent lourdement des individus, y compris de ceux qui ont la charge d'en concrétiser les résultats. L'exemple est fréquemment donné que les approches qui préconisent "donnons leur une technologie, et ils l'utiliseront" ne fonctionnent pas. Plus généralement, faire en sorte que le partage des connaissances paraisse fonctionner spontanément nécessite un véritable travail.

Les Facilitateurs des connaissances de projet (FCP) sont clairement un facteur clé de succès pour KariaNet. Des sessions de formation ont été organisées pour développer les capacités des FCP. Durant les consultations, la plupart des FCP ont indiqué avoir acquis un niveau de maîtrise suffisant des outils et techniques utilisés par KariaNet pour commencer à pouvoir les utiliser efficacement. Ils indiquèrent toutefois également que la formation ne devait pas se réduire à cette seule étape, mais devrait plutôt leur être régulièrement fournie. En particulier, un module de "formation des formateurs" fut appelé plusieurs fois, de même que des matériels spécifiquement conçus pour KariaNet. Nous devons néanmoins remarquer que plusieurs FCP ont déjà commencé à organiser des sessions de sensibilisation à KariaNet, ou des sessions de formation pour l'équipe de projet (e.g. Sohag) ainsi que des ateliers de 2 jours complets (e.g. sud Kordofan).

Partager à travers le D-Group des FCP les programmes de formation et les matériels développés localement par les premiers exécutants aidera à répondre à une partie des besoins rémanents en formation, mentionnés ci-dessus. La réponse à ces besoins pourra également être complétée par des discussions en ligne et des partages de conseils, expériences et leçons apprises. Enfin, la pratique se chargera sans aucun doute de compléter les formations déjà reçues.

Nous noterons en outre brièvement qu'un besoin complémentaire en outils de marketing et communication a été exprimé, i.e. d'outils pour promouvoir KariaNet au niveau local.

Un besoin fonctionnel a été d'autre part formulé durant les entretiens, relatif à la position des FCP. Il fut indiqué que les sessions de formation et discussions tenues sur ce rôle avaient contribué à le clarifier. Les principales tâches recouvertes par le rôle du FCP sont :

- Sensibiliser et assister les collaborateurs de projet à utiliser les TIC pour partager des connaissances.
- Être un intermédiaire entre leur projet et KariaNet pour informer leurs collègues des manifestations proposées par KariaNet, des discussions électroniques, et pour donner en retour des informations à l'Unité de Coordination Régionale.
- En terme de développement de contenu au niveau du projet, de faciliter la capture et la documentation des réussites et des meilleures pratiques développées par le projet.

Simultanément, plusieurs individus ont mis en avant l'absence de description formelle de poste ou de termes de référence pour la fonction de FCP. Une telle description de poste pourrait institutionnaliser plus avant le rôle, faire apparaître l'ensemble de ses responsabilités, ainsi que formaliser le soutien, la formation et les ressources qui lui sont rattachées. Il est clair que l'intérêt pour une telle institutionnalisation est déjà un excellent résultat atteint par KariaNet. *De facto*, cela démontre une réelle adoption de la place qui peut être faite à la gestion des connaissances.

Rédiger des termes de référence du FCP contribuerait probablement à développer plus avant la visibilité du rôle, et conséquemment celle de KariaNet. Toutefois, une description de poste ne peut être envisagée que pour une position formalisée au sein de l'unité de gestion de projet, ce qui n'est pas le cas pour le FCP. Peut être que des termes de référence, esquissés conjointement par l'Unité de Coordination Régionale et les directeurs de projet, pourraient combler ce manque. Mais néanmoins il n'est pas certain que de tels termes de référence soient seuls à même de résoudre le problème du crédit accordé à la fonction de FCP. Ce crédit doit être gagné par le FCP lui-même à travers deux démarches :

- Disponibilité et volonté à assister les collègues de projet, en complément des tâches usuelles au sein de l'unité de gestion de projet
- Capacité à convaincre le directeur de projet que le rôle du FCP est très bénéfique au projet

**Recommandation 19:** La fonction du FCP pourrait être davantage détaillée afin d'orienter plus avant le FCP et le personnel de projet. Eventuellement, le rôle pourrait être plus institutionnalisé, formalisé et reconnu à travers le développement de termes de référence, couvrant les responsabilités, les ressources et les résultats attendus. Plus loin, le rôle du FCP pourrait être prescrit dans les documents de projet du FIDA.

### 3.5. Engagement des partenaires

Il doit être souligné que tous les participants à l'étude ont très fortement exprimé une attitude positive à l'égard de KariaNet. Une fois que l'objet et le fonctionnement du réseau étaient expliqués, l'adhésion à son principe était acquise. Les participants ont également loué l'utilité d'avoir des relations plus étroites au travers de KariaNet avec diverses organisations, incluant le FIDA et le CRDI, mais également les ONG, ministères, centres de recherche, et même l'équipe locale du projet.

Néanmoins, bien que louée, la participation au réseau n'est pas simple pour chaque organisation. Il est clair que pour le personnel des organisations internationales, ONG, et bénéficiaires, rejoindre KariaNet serait une question de secondes. Certaines ONG ont d'ailleurs indiqué avoir en interne des initiatives de gestion des connaissances très similaires à KariaNet. Toutefois, pour les ministères, centres de recherche, universités et autres entités administratives ou gouvernementales, il semble que la procédure d'adhésion à KariaNet doive aller jusqu'aux plus hauts niveaux. D'où l'importance d'impliquer les partenaires institutionnels au cours de l'ensemble du processus de développement du

réseau, y compris de les informer ou de les inviter aux ateliers de consultation et de travail de KariaNet.

Comme ces procédures d'approbation sont extrêmement consommatrices de temps et d'énergie, la communauté formée par KariaNet pourrait souhaiter identifier quels sont les partenaires institutionnels avec lesquels collaborer en priorité.

**Recommandation 20:** KariaNet pourrait souhaiter développer une stratégie de partenariat qui aide à identifier les partenaires immédiats du réseau. Ceci pourrait impliquer un alignement des partenariats avec les domaines thématiques qui présentent les plus forts besoins en information et en connaissances, ou avec les institutions qui pourraient elles mêmes bénéficier le plus de cette initiative, ou qui assureraient la plus grande durabilité à long terme du réseau et les gains les plus importants pour les bénéficiaires. En outre, cela pourrait également impliquer d'identifier et d'approcher d'autres organisations internationales, actives dans la réforme de l'administration publique –e.g. Banque Mondiale, PNUD, etc.- si l'objectif de KariaNet est d'être une initiative durable bien acceptée, adoptée et institutionnalisée par les administrations concernées. Dans cette mesure, KariaNet pourrait être une constituante de ces programmes qui ciblent la modernisation de l'Etat et la réforme des institutions et des administrations publiques, avec ici comme partenaire clé le(s) Ministère(s) de l'Agriculture.

### 3.6. Allocation des ressources

Parmi les 10 projets visités, 7 ont clairement souligné que le soutien financier de KariaNet était significatif mais néanmoins inférieur aux besoins locaux. Incidemment, il était rarement su que KariaNet pourrait également apporter son soutien à des initiatives régionales –e.g. ateliers régionaux, formations, etc.-. De fait, KariaNet alloue directement à chaque projet une somme de \$5.000 par an pendant 3 ans, soit un total de \$15.000. Cet appui est donc apparu remarquable mais parfois également distant de l'enveloppe financière des projets auxquels cette contribution se rapporte, projets de plusieurs dizaines de millions de dollars ciblant des centaines de milliers de bénéficiaires. Il a été en outre signalé que transférer des ressources du projet du FIDA aux activités liées à KariaNet n'était pas toujours possible, par suite du cadre budgétaire dans lequel évolue le projet. En conséquence, des fonds provenant d'autres donateurs ont été affectés à KariaNet lorsque ces autres bailleurs cofinancent le projet avec le FIDA. Toutefois, dans trois projets le management a clairement indiqué que les fonds attribués par KariaNet étaient suffisants et qu'ils devaient simplement être complétés par d'autres sources de financement du projet.

Dans les deux cas, il doit être souligné que la ligne budgétaire de KariaNet qui permet l'achat d'équipement TIC ne s'adresse qu'au personnel de l'unité de gestion de projet. Dans la plupart des projets, les équipes terrain ont d'immenses besoins en TIC et les enveloppes allouées par KariaNet et par le projet n'y répondent pas.

Une option pourrait néanmoins être celle de créer un café Internet, ou un café d'échange de connaissances –comme prévu au sud Kordofan-, avec des ordinateurs et une connexion Internet librement accessibles au personnel de terrain. Mais fréquemment, le personnel de terrain ne vient à l'unité de gestion de projet qu'une fois par mois, et contribuer au réseau ou conduire des recherches sur Internet ne sera probablement pas aussi facile qu'en ayant une connexion locale permanente. Incidemment, ceci impacte également les processus de fonctionnement du réseau. Ainsi toute requête ou discussion sur KariaNet devrait rester ouverte pendant un mois, et la tâche des FCP sera rendue plus lourde.

En tout état de cause, les besoins en équipement TIC sont extrêmement importants et douloureusement vécus par les équipes terrain. Or le soutien actuellement apporté, bien qu'extrêmement bénéfique, ne peut répondre cette demande.

**Recommandation 21:** KariaNet devrait régulièrement promouvoir auprès des équipes de projet son objectif qui est de mettre en œuvre une dynamique favorisant un environnement d'apprentissage personnel et mutuel aidant les projets membres à améliorer leurs opérations. Dans cette mesure, il ne peut être attendu que la totalité des besoins en connaissances de chacun soit financièrement prise en charge par d'autres, bien qu'il soit reconnu qu'apprendre demande un soutien. Ceci est déjà l'objet de KariaNet. En conséquence, les projets membres devraient trouver les moyens de soutenir directement leurs activités de développement et partage des connaissances. Alternativement, KariaNet pourrait bâtir un plan de recherche de bailleurs et attirer d'autres donateurs afin de continuer à répondre aux objectifs du réseau et aux besoins des projets membres.

### 3.7. Mettre en réseau pour des résultats

KariaNet a présenté un système de suivi et évaluation, qui a été approuvé par le comité de pilotage et est maintenant mis en œuvre. Le plan de suivi et d'évaluation de KariaNet a pour enjeu de contrôler et d'évaluer les changements que le réseau va influencer au niveau régional, au niveau de chaque projet et au niveau individuel. En d'autres termes, il vérifiera l'impact de KariaNet sur (1) la mise en réseau et le partage des connaissances entre les projets membres au niveau de la région et au niveau pays ; (2) l'amélioration de la fonction de gestion des connaissances au niveau du projet; (3) les changements culturels au niveau des individus.

Répondant aux besoins exprimés par plusieurs FCP, un plan de suivi et d'évaluation pourrait être établi au niveau du projet afin de contrôler et d'évaluer la fonction de gestion des connaissances. Ceci pourrait être une action du directeur de projet, à laquelle KariaNet pourrait fournir une assistance au travers d'un partage de savoir faire.

**Recommandation 22:** Partout où un tel outil est perçu comme venant en soutien de la mission de KariaNet et encourageant les activités de partage des connaissances, un plan de suivi et d'évaluation pourrait être défini au niveau local avec base de départ, cadre logique, cibles et indicateurs. Une surveillance pourrait débuter aussi rapidement que possible et les résultats individuels pourraient être reliés aux impacts.

## 4. LISTE RESUMEE DES RECOMMANDATIONS

A partir des consultations successives des participants et de leurs précieuses contributions, le rapport a détaillé la liste précédente des recommandations pratiques pour améliorer le partage des connaissances entre les projets membres de KariaNet. Nous soumettons ici une synthèse de ces recommandations.

### 4.1. Sur les personnes

1. **Adhésion du management :** Afin d'aider les managers à soutenir continuellement KariaNet, mettre en avant ses bénéfices et promouvoir les activités de partage de connaissances, un suivi régulier de l'implication du personnel et des contributions à KariaNet devrait être élaboré et circulé au management. Un tel suivi pourrait inclure des statistiques comparant les contributions du personnel de projet à KariaNet, des enquêtes auprès du personnel de projet afin d'évaluer l'utilité du réseau, des entretiens et la collecte de témoignages, etc.
2. **Implication du personnel:** Des sessions de formation pratiques à la gestion des connaissances, aux outils TIC et à KariaNet devraient être organisées et offertes à chaque personnel de projet, afin de favoriser le plus tôt possible une participation concrète au réseau. De tels séminaires de formation pourraient couvrir les composants clés de la gestion des connaissances, comme les architectures de gestion des connaissances, les cultures et comportements de partage des

connaissances, les collaborations et le développement de communautés, les processus de gestion des connaissances et de gestion de contenu, l'application des TIC à la gestion des connaissances, les moyens de mesure de la gestion des connaissances.

3. **Rôle du PKF:** Le rôle du Facilitateur des Connaissances de Projet (PKF) devrait être décrit avec plus de détails au niveau régional. Les responsabilités pourraient être prescrites plus précisément au niveau local et les réalisations reconnues et récompensées en conséquence. Une description de poste pourrait couvrir les objectifs généraux, les fonctions et responsabilités, les principales relations professionnelles, les compétences types, les ressources offertes en soutien, etc.
4. **Adhésion au réseau:** Le périmètre du réseau devrait être clarifié auprès de l'ensemble de ses membres et les services de gestion des connaissances devraient être alignés et ciblés en conséquence. Afin d'accroître la durabilité de l'impact de KariaNet, les membres de réseau pourraient inclure des bénéficiaires mais sous certaines conditions à formaliser –e.g. existence préalable d'équipement TIC et d'une connexion à l'Internet, bonne volonté de la direction de projet et du FCP de fournir une formation et un soutien continu, etc.-
5. **Apport des partenaires:** Les publications et autres informations en provenance du CRDI, FIDA, etc. devraient être systématiquement circulées sur KariaNet. Les membres du réseau devraient activement aider à diffuser plus largement les informations et connaissances à la communauté des partenaires et bénéficiaires. De telles collaborations pourraient comprendre l'organisation d'événements locaux de sensibilisation ou de formation lorsqu'un nouveau livre ou un rapport est publié. Ceci pourrait également inclure d'exploiter le réseau pour collecter des données et des commentaires sur des projets de recherche et autres activités de codification des connaissances.
6. **Stratégie de partenariat:** KariaNet devrait définir une stratégie de partenariat qui identifie et cible les partenaires locaux, nationaux et internationaux les plus stratégiques pour le réseau. Cette stratégie pourrait aider à cibler l'énergie nécessaire à l'acquisition de nouveaux partenaires externes sur ceux qui retournent la plus grande valeur pour le réseau.
7. **Plan d'incitation:** KariaNet devrait élaborer un plan simple formalisant les incitations et récompenses sur lesquelles le réseau peut se baser pour encourager le partage d'information et de connaissances au sein de cette communauté. Ce plan pourrait couvrir des éléments comme la reconnaissance et la visibilité, la communication et le marketing, les descriptions de rôles et les objectifs, le soutien financier à l'organisation de formations ou à leur participation, etc.

## 4.2. Sur les processus

8. **Une définition de la gestion des connaissances:** KariaNet devrait développer sa propre définition de la gestion des connaissances et régulièrement promouvoir cette définition auprès de ses membres. Définir la gestion des connaissances pourrait être un processus collaboratif proposé à la discussion des FCP et des membres du réseau.
9. **Indications sur le partage des connaissances:** Un "message de bienvenue" devrait être élaboré pour introduire la mission de KariaNet et ses objectifs à chaque nouveau membre du réseau, et fournir des conseils sur les aspects pratiques et le fonctionnement technique du réseau. Un tel "message de bienvenue" pourrait couvrir des points tels que : qu'est-ce que KariaNet, qu'est-ce que la gestion des connaissances, qui est qui dans KariaNet, comment publier un message, comment est-ce que ça marche, comment accéder aux archives du réseau, comment se désabonner, liens utiles.
10. **Droits d'auteur (copyrights):** Dans le cas où la protection et la reconnaissance de la propriété intellectuelle sont des besoins ressentis par certains partenaires et membres de KariaNet, le réseau devrait envisager d'adopter une licence Creative Commons.



11. **E-Discussions:** Un cycle d'activités de partage des connaissances en ligne et de discussions électroniques devrait être méticuleusement préparé et lancé, ciblant successivement mais non exclusivement :

- Approche participative et développement communautaire
- Transfert technologique
- Activités génératrices de revenus et financement
- Entreprise rurale
- Suivi et évaluation des résultats et impact des interventions de projet
- Marketing
- Intégration du genre

Au niveau des projets, lorsque l'on considère les résultats statistiques des 3 ou 4 thèmes qui recueillent le plus grand nombre de votes, on peut effectuer un rapprochement entre les projets qui ont fréquemment manifesté une expertise sur l'un de ces thèmes et les projets sollicitant de plus amples informations ou connaissances sur ces mêmes thèmes. Comme précédemment mentionné, la concentration simultanée d'expertise et de besoins sur "l'approche participative et le développement communautaire" reste notable.

	Al Haouz	Taourirt Taforalt	PRODESUD	Zaghuan	Yarmouk	Karak Tafila	Nord Kordofan	Sud Kordofan	Ouest Noubaria	Sohag
Approche participative et développement communautaire	●	◐	●	●	●	●	●	◐	●	○
Transfert technologique	○	●	○	○	◐	○	●	●	●	○
Activités génératrices de revenus et financement	●	○	◐	◐	○	◐	◐	○	○	○
Entreprise rurale	◐	◐	●	○	●	●	○	◐	○	●
Suivi & évaluation des résultats, impact des interventions de projet	○	○	◐	●	◐	○	◐	◐	◐	●
Marketing	○	◐	◐	○	○	○	○	○	○	●
Intégration du genre	○	○	○	●	○	○	◐	◐	○	○

- ◐ De nombreux participants ont des connaissances à partager
- ◐ De nombreux participants recherchent des connaissances
- De nombreux participants ont des connaissances à partager et recherchent des connaissances
- Peu de participants ont indiqué une expertise et des besoins en connaissances

Jusqu'à un certain point, cette matrice peut être utile pour relier les projets qui "savent" à ceux qui "ont besoin de savoir". Simultanément, nous soulignerons à nouveau que cette représentation est quantitative et pas nécessairement qualitative. Sur chaque projet, un seul expert peut potentiellement élever le savoir de l'ensemble du réseau dans son domaine de compétence, même si ce thème n'a pas été fréquemment mentionné par le reste de l'équipe locale du projet.

12. **Codification des connaissances:** Au titre des premiers développements ou échanges certaines formes de contenu devraient être particulièrement ciblées :

- Matériels de formation
- Réussites
- Expériences comparables
- Cartes de connaissances
- Leçons apprises
- Rapports d'évaluation

13. **Construction de la communauté:** KariaNet devrait mettre en avant l'importance des collaborations face à face localement et régionalement, en supplément des connections "intermédiées" par les TIC. Le réseau devrait promouvoir l'intérêt d'ateliers servant à développer le sens communautaire, rapprocher les membres et renforcer la cohésion du réseau, et aider à

organiser dès que possible des ateliers régionaux centrés sur le partage de connaissances thématiques. Les observations du présent rapport pourraient être utilisées pour déterminer les thèmes sur lesquels ces événements pourraient tout d'abord se concentrer.

14. **Communautés de pratique:** Sous l'égide de l'Unité de Coordination Régionale, les membres de KariaNet devraient nourrir et initier des communautés de pratique basées sur les priorités thématiques, domaines fonctionnels, et besoins en connaissances mentionnés dans ce rapport. Une première communauté de pratique pourrait voir le jour sur le thème du suivi et de l'évaluation des résultats.
15. **Localisation de la prise en charge et de la responsabilité:** Pour ce qui relève des ressources attribuées par KariaNet, le réseau pourrait déléguer plus avant les responsabilités et localiser davantage le soutien accordé au FCP en attribuant à chacun une enveloppe financière destinée à couvrir la prise en charge d'activités de partage des connaissances innovantes et non planifiées.
16. **Mobilisation de ressources:** KariaNet pourrait envisager d'attirer de nouveaux donateurs et partenaires pour soutenir les activités du réseau. Le soutien pourrait être financier ou en nature. Dans ce dernier cas, il pourrait s'agir d'un appui académique et de recherche aidant à la codification des connaissances existantes ou au développement de nouvelles sources d'information. Les réussites de KariaNet et des activités de gestion des connaissances pourraient être mises en valeur auprès de l'ensemble des projets et du management et utilisées comme des incitations à un accroissement local de soutien délivré aux activités de gestion des connaissances.
17. **Language:** KariaNet devrait développer des préconisations relatives à l'usage des langues sur le réseau, basées sur le concept de l'audience cible. Par défaut, l'arabe devrait toutefois être la langue de premier choix.
18. **Plan de communication:** Afin d'accroître la visibilité du réseau, renforcer l'alignement des membres autour d'un objectif commun, et favoriser une appropriation réussie des activités et d'une culture de partage des connaissances au sein des projets du FIDA, un plan de communication devrait être établi pour KariaNet et mis en œuvre. Le contenu du plan de communication pourrait aborder : cibles de la communication, principes et objectifs, messages clés, parties prenantes, rôles et objectifs, media et canaux de communication, boîte à outil, mécanismes de feedback.
19. **Stratégie de sortie:** KariaNet devrait clarifier ce que le réseau à l'intention de faire lorsqu'un projet arrive à son terme et identifier les actions qui pourraient au mieux préparer et faire suite à la phase de sortie. Les actions probables pourraient inclure l'organisation de sessions de collecte des connaissances, de codification des expertises avant la fin du projet, de transferts de savoir faire, etc.
20. **Cadre du suivi et de l'évaluation:** Afin de faciliter l'adoption des activités de partage des connaissances au niveau local, un système de suivi et d'évaluation pourrait être localement développé par le management afin de suivre les contributions et l'impact du personnel de projet sur les activités de partage des connaissances.

### 4.3. Sur la technologie

21. **eReadiness:** Le soutien en équipement et à la formation aux TIC devrait être accru au niveau des projets. L'accès à l'information et à la connaissance au travers des TIC devraient être un acquis pour le personnel de l'unité de gestion de projet et devrait être progressivement mais agressivement étendu aux unités de terrain.
22. **Plateforme TIC:** Dans son souhait de répondre aux besoins régionaux en TIC, KariaNet devrait suivre les processus standards de l'industrie et adopter des méthodologies éprouvées de recueil

des besoins, sélection de plateformes, détermination des budgets, mise en œuvre des développements ou de l'adoption des systèmes, recette et documentation des applications, formation et déploiement.

Le consultant souhaite mettre une nouvelle fois en exergue que cette liste traduit les besoins exprimés durant l'étude par les participants et provient des nombreuses consultations organisées durant la mission.

Simultanément, cette liste représente un nombre conséquent de tâches et KariaNet devrait évaluer si le réseau a actuellement la capacité de toutes les mettre en œuvre, même si toutes contribuent à l'objectif stratégique du réseau. En conséquence, un processus de détermination des priorités pourrait être défini et un plan d'action établi à partir des activités sélectionnées. En particulier KariaNet devrait estimer la charge de travail et les coûts-bénéfices de ces actions, et évaluer le cas échéant si le nombre de personnes disponibles pour les mettre en œuvre est suffisant pour répondre à l'ambitieux mais bien nécessaire agenda du réseau, fortement demandé par la communauté de ses membres et attendu *in fine* par les bénéficiaires.

## 5. CONCLUSION

Cette étude a évalué les besoins en information et connaissances des projets membres de KariaNet et conclura en mettant en avant plusieurs observations.

Pour commencer, nous avons établi que quelques domaines thématiques concentrent la plupart de la demande en information et connaissances supplémentaires. Par ordre de priorité, ces thèmes sont : (i) Approche participative et développement communautaire, (ii) Transfert technologique, (iii) Activités génératrices de revenus et financement, (iv) Entreprise rurale, (v) Suivi et évaluation des résultats et impact des interventions de projet, (vi) Marketing, (vii) Intégration du genre. La plupart de ces sujets sont considérés comme des domaines sur lesquels les projets membres ont déjà une forte expertise et de robustes connaissances à partager. Il ne fait aucun doute que KariaNet peut élever la capacité substantive de chaque projet en mobilisant un savoir fragmenté et en permettant à chaque projet de partager ses connaissances avec les autres. Toutefois, quelques limitations doivent aussi être exprimées. En premier lieu, l'expertise dans certains domaines est plutôt rare, par exemple celui du marketing. Sur de tels sujets, il sera très certainement nécessaire d'apporter à la communauté des connaissances externes au réseau. En second lieu, les entretiens individuels comme les cartes de connaissances ont indiqué que les sources de connaissances sont principalement locales. Dans un sens, il ne fait aucun doute qu'il s'agisse là d'un avantage pour KariaNet et pour son aptitude à régionaliser les savoir-faire. Toutefois, l'observation régulière de sources externes devrait également être encouragée. Troisièmement, les membres du réseau devraient être invités à partager des messages d'information dévoilant les nouvelles sources qu'ils ont identifiées, les nouvelles expériences acquises, les nouveaux savoirs gagnés, etc. En d'autres mots, il est important de nourrir la spontanéité de KariaNet et de distribuer à l'ensemble du réseau sa propriété. Incidemment, mais de manière tout aussi importante, cela aidera à renforcer la durabilité de KariaNet.

En terme de types de connaissances, nous avons également identifié une demande se concentrant sur un petit nombre de catégories, soit : (i) Matériels de formation ; (ii) Réussites, (iii) Expériences comparables, (iv) Cartes de connaissances, (v) Leçons apprises, (vi) Rapports d'évaluation, bien que la question du format, ou modèle, de ces contenants reste entière. Si KariaNet a pour intention d'être une communauté de pratique, i.e. une plateforme à travers laquelle de meilleures pratiques prennent forme et sont communément mises en œuvre, alors un corpus commun de connaissances et de pratiques devrait être construit à l'aide de ces types de savoirs. A quoi ressemble une réussite ? Quelle est la structure d'une leçon apprise ? Est-ce que les expériences comparables sont compilées au sein d'un document prenant la forme d'un nouveau "produit" ou restent-elles sous la forme de nombreux messages emails, difficiles à naviguer et à réutiliser ? Nous soulignerons à nouveau que la plupart de ces types de connaissances peuvent être partagés électroniquement. Simultanément, au regard du

groupe étudié ils traduisent également une demande pour des collaborations directes en face à face, en supplément de celles "intermédiées" par une plateforme technologique.

Afin de maximiser le potentiel du réseau et d'accroître son impact, KariaNet peut souhaiter atteindre et fédérer une masse critique de membres. En outre, le réseau souhaitera probablement créer un flux régulier d'échanges et de discussions entre les membres. Toutefois, pour le moment l'équipement TIC qui est, de fait, disponible aux membres des projets risque de gêner de tels objectifs. Tandis que pallier à ces limitations en TIC devrait être une priorité et alors que de nouveaux équipements sont progressivement installés, des processus ad hoc de consultation en face à face ou à distance devraient être déployés. Afin d'élargir le périmètre du réseau, des solutions alternatives pourraient comprendre la création d'un café Internet/de connaissances au sein de l'unité de gestion de projet, l'impression hebdomadaire des messages de KariaNet à destination des unités terrain, une demi journée laissée libre chaque mois aux personnels des unités de terrain pour travailler sur KariaNet, etc.

Mettre en œuvre un environnement qui soutienne le partage des connaissances est un quatrième point qui a été régulièrement sollicité par le groupe échantillon. Dans ce sens, avoir des besoins en information et en connaissances, et des expertises prêtes à être partagées, ne garantissent pas que l'impact du réseau sera maximum. Les consultations ont mises en lumière l'importance de créer un environnement vertueux et durable. Dans un sens, cela implique de déployer des processus d'appui, e.g. de définir la gestion des connaissances, de définir des indications pour le partage des connaissances, de répondre aux problèmes possibles de copyright, de mettre en place une campagne de communication, de localiser le système de suivi et d'évaluation, etc. Cela implique également de fournir un soutien approprié aux individus, e.g. de faire grandir l'appui du management, de favoriser l'implication du personnel, d'attirer activement de nouveaux partenaires, de communiquer dans une langue qui soit lue et puisse être écrite par les bénéficiaires, de reconnaître la valeur ajoutée du FCP, d'exploiter toutes les incitations et récompenses disponibles, etc.

Finalement, le consultant espère que ce rapport reflète bien les voix, besoins et préoccupation des participants à l'étude. Le consultant a clairement noté un très fort soutien partout exprimé à KariaNet. La direction des projets, le personnel, les partenaires et les bénéficiaires ont formellement très bien accueilli les objectifs du réseau. Ils ont exprimé leur adhésion à une initiative qui a pour but d'améliorer les opérations et l'impact des projets, d'accroître la réalisation des objectifs, et d'améliorer les conditions de vie des groupes cibles des projets du FIDA. Le consultant a la certitude qu'en mettant en œuvre les recommandations rassemblées dans ce rapport d'évaluation des besoins en information et en connaissances, les buts fondamentaux les plus essentiels du réseau seront très certainement atteints.

## **ANNEXES**

1. Liste des personnes interrogées
2. Liste des documents examinés
3. Données statistiques
4. Besoins et bonnes pratiques des projets
5. Cartographie des connaissances
6. Termes de référence

## **Annexe 1 – Liste des personnes consultées**

### **1. Maroc, Marrakech, Projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz (Projet Al Haouz)**

1. Abdelhouahed El Midaoui, Coordinateur du Projet Al Haouz, UCP, DPA de Marrakech, Tel : +212 (0) 65 27 97 38
2. Youssef Bensajjay, Ingénieur Agro-économiste Chargé d'Appui des Micro-entreprises et aux AGR et membre de l'UCP, Project Knowledge Facilitator, DPA de Marrakech
3. Abdalah El Mendili, Chef du Service Administratif, DPA de Marrakech, Tel : +212 (0) 65 62 47 94
4. Tarig Monnir Bahire, Coordinateur du Centre d'Appui et membre de l'UCP, CT d'Asni, Tel : +212 (0) 63 14 02 54
5. Mustapha Mortaji, Coordinateur des Hautes Vallées et membre de l'UCP, DPA de Marrakech, Tel : +212 (0) 62 45 34 11, Email : mortaji\_mustapha@yahoo.fr
6. Abdel Majid Krimi, Coordinateur de la Zone Amizmiz et membre de l'UCP, DPA de Marrakech, Tel : +212 (0) 68 15 87 10, Email : krimibox@yahoo.fr
7. Mustapha El Gouffi, Responsable de l'Information du Projet Al Haouz et membre de l'UCP, DPA de Marrakech, Tel : +212 (0) 66 23 28 00, Email : melgouffi@yahoo.fr
8. Ahmed Errohi, Chef de Service, Service des Etudes, de la Programmation et du Suivi, DPA de Marrakech
9. Tel : +212 (0) 61 23 56 82, Email : bensajjay@yahoo.fr
10. Ahmed Lhimer, Sociologue, Projet de développement des zones montagneuses d'Al Haouz, DPA de Marrakech, Tel : +212 (0) 68 93 70 19, Email : lhimer@yahoo.fr
11. Brahim Ouabarban, Président de l'Association Assald, Tel : +212 (0) 66 57 37 82
12. Mohamed Nidar, Administrateur/Magasinier, Projet Al Haouz, DPA de Marrakech, Tel: +212 (0) 61 87 17 79, Email: nidar1@caramail.com
13. Ahmed Benaouicha, animateur, Projet Al Haouz, DPA de Marrakech, Tel : +212 (0) 68 21 79 44
14. Amal Zeroual, Animatrice, Projet Al Haouz, DPA de Marrakech, Email: amalzer03@yahoo.fr
15. Essediya Ouazzi, UCP, Projet Al Haouz, DPA de Marrakech, Tel: +212 (0) 70 12 17 85, Email: sasaouazi@yahoo.com
16. Hassan Haikalane animateur, Projet Al Haouz, DPA de Marrakech, Tel: +212 (0) 67 46 25 79
17. Lahbib Loukhmas, animateur, Projet Al Haouz, DPA de Marrakech, Tel: +212 (0) 60 33 83 78
18. Hassan Bouyazatfne, Projet Al Haouz, DPA de Marrakech, Tel: +212 (0) 66 64 74 26, Email: hassan\_bouya3@hotmail.com
19. Kamel Naja, Projet Al Haouz, DPA de Marrakech, Tel: +212 (0) 44 43 10 59
20. Mustapha Ounayn, Vétérinaire, Chef du Service DPV, DPA de Marrakech, Tel: +212 (0) 62 14 43 20

### **2. Maroc, Oujda, Projet de Développement Rural de Taourirt-Taforalt –PDRTT-**

21. Mohamed Khir, Directeur de la DPA et Coordinateur du PDRTT, DPA d'Oujda
22. Khalid Elatmani, Responsable du Bureau Animation et Appui aux Organisations Professionnelles, Facilitateur PKF, DPA d'Oujda, Tel: +212 (0) 66 05 74 02, Email: jkhalladi@yahoo.fr
23. Mohamed Cherkaoui, Directeur, CT d'El Aïoun, Tel : +212 (0) 66 80 26 19
24. Mohamed Soussi, UGP PDRTT, DPA d'Oujda, Tel : +212 (0) 68 37 15 67
25. Mohamed Mezaidi, Vulgarisateur, CT de Taforalt, Tel : +212 (0) 56 70 69 82
26. Sellam Elasassi, Ingénieur au Bureau des Etudes et de la Documentation, DPA d'Oujda, Tel : +212 (0) 61 36 57 87, Email : oujda@menara.ma
27. Mohamed El Zeroual, DPA Oujda, Tel : +212 (0) 63 25 52 81
28. Mohammed Ben Hafoune, Chef du Service des Etudes, de la Programmation et du Suivi, DPA d'Oujda, Tel : +212 (0) 68 43 22 27
29. Mustapha Mekkaoui, Directeur, CT de Taforalt, Tel : +212 (0) 68 36 93 87, Email : mekkaoui11@hotmail.com
30. Benali Rabah, Président de l'Association de Développement Local de Kénine, Kénine

31. Mouaddine Fadili, Membre de l'association de Développement Local de Kénine, Kénine

### **3. Tunisie, Tataouine, Programme de développement du Sud (Projet PRODESUD)**

- 32. Kahilili Bahri, Directeur, CRDA de Tataouine, et Directeur projet PRODESUD, +216 75 870 005
- 33. Ali Bouaicha, Coordinateur, Projet PRODESUD, Tel : +216 98 941 120, Email : alibouaichaa@yahoo.fr
- 34. Mourad Bejaoui, Project Knowledge Facilitator, Projet PRODESUD, Tel: 216 97 388 458, Email: bejaouimourad@yahoo.fr
- 35. Mohamed Zidi, Chef d'arrondissement du Génie Rural et d'Exploitation des Eaux, CRDA de Tataouine, Tel : +216 98 928 371
- 36. Jalel Rabhi, Ingénieur rural, CRDA de Tataouine, Tel : +216 98 518 312
- 37. Noredin Lachiheb, Chef d'arrondissement de la Conservation des Eaux et du Sol, CRDA de Tataouine, Tel : +216 98 501 191
- 38. Msallem Faiez, Chef de Division Hydrologique et Equipement Rural, CRDA de Tataouine, Email : msallem\_faiez@yahoo.fr
- 39. Samir Tarhouni, Responsable du suivi et évaluation, Projet PRODESUD, Tel : +216 97 183 752, Email : starhouni@yahoo.fr
- 40. Beguir Messaoud, Chef d'Arrondissement de la Production Végétale, CRDA de Tataouine, Tel : +216 98 634 668
- 41. Tahar Abdessalem, Coordinateur pour le projet PRODESUD, CRDA de Kibili, Tel : +216 75 470 314
- 42. Salma Jalouali, Service Planification, Projet PRODESUD, Tel : +216 97 784 027, Email : sjalouali@yahoo.fr
- 43. Ayeb Wissem, Facilitateur, Projet PRODESUD, Tel : +216 639 101, Email : wissali2001@yahoo.fr
- 44. Jamila Bouzidi, Responsable de la cellule d'appui aux femmes et aux jeunes, Projet PRODESUD, Tel : +216 75 870 401, Email : bouzidijamila@voila.fr
- 45. Houda Ganhoubah, Animatrice, Projet PRODESUD, Tel : +216 97 785 066, Email : ganhoubah@yahoo.fr
- 46. Leila Gachout, Animatrice, Projet PRODESUD, Tel : +216 95 606 341, Email : leilagachout@voila.fr
- 47. Moktar Bensalem, Directeur régional, Institut des Régions Arides, Tel : +216 98 212 696, Email : bensalem@ira.rnrt.tn
- 48. Ayada Faouzi, Financier, Projet PRODESUD, Tel : +216 97 182 736, Email : ayadafaousi@yahoo.fr
- 49. Essaadi Faouzia, Comptable, Projet PRODESUD, Tel : +216 97 472 020, Email : saadifa@voila.fr
- 50. Hassen Hassen, Technicien supérieur Gestion des Parcours, Projet PRODESUD, Tel : +216 98 971 807, Email : hassen\_hassen@voila.fr
- 51. Mohsen Snoun, Technicien supérieur Gestion des Parcours, Projet PRODESUD, Tel : mohsensnoun@voila.fr

### **4. Tunisie, Zaghouan, Projet de Développement Agricole Intégré de Zaghouan**

- 52. Hedi Labiedh, Responsable du Service Administratif et Financier, Project Knowledge Facilitator, Project Zaghouan, Tel: +216 98 681 575, Email : hedilabiedh@voila.fr
- 53. Ali Chkirbene, animateur vulgarisateur, Project Zaghouan, Tel: +216 96 988 217
- 54. Nouredine Khoufi, Coordinateur PDAI délégation de Zriba, Tel : +216 72 677 587
- 55. Hédi Agnerbi, animateur délégation Zaghouan, Tel : +216 97 320 812
- 56. Faouzia Rouissi, Responsable service Développement et Promotion Communautaire et Promotion Féminine, Tel : +216 95 430 327, Email : rouissi\_faouzia@voila.fr
- 57. Waouthar El Abassi, Animatrice, Délégation Zaghouan, Tel : +216 97 653 999
- 58. Sonia Mejri, Animatrice MGP Zaghouan, Tel : +216 97 250 447
- 59. Abdelhamid Kneni, Coordinateur des projets FIDA, Tel: +216 96 570684
- 60. Mohamed Khardani, Ingénieur Forestier, CRDA de Zaghouan, Tel : +216 22 969 014
- 61. Kamel Elbohli, Ingénieur Génie Rural, CRDA de Zaghouan, Tel : +216 22 278 915
- 62. Bensad Amor, Chef du Comité de Développement de Oued Graguib, Tel : +216 96 000 974

63. Madi Abdesserttar, Chef du Comité de Développement de Charchara, Tel : +216 97 748 693

## **5. Jordanie, Irbid, Yarmouk Agricultural Resources Development Project (YARDP)**

- 64. Awni Shedaifat, Project Manager, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 77717801, Email: awni1963@hotmail.com
- 65. Samah Jaradat, Land Use Planner, Project Knowledge Facilitator, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 77206327, Email: samahjaradat5@hotmail.com
- 66. Muntaha Al Husban, Architectural Drawer, YARDP, Bani-Kananah, Tel: +962 7585951
- 67. Eng. Maisoun Khassawneh, Land Use Planner, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 77229018, Email: mayssoun20022002@yahoo.com
- 68. Eng. Rania Telfah, Construction Engineer, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 77454695
- 69. Eng. Ruba Jaradat, Construction Engineer, YARDP, Bani-Kananah, Tel: +962 07 95926482
- 70. Eng. Mahmoud Hamosha, Head of Land Use Planner, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 95173287, Email: Mahmoud\_Hamosha@yahoo.com
- 71. Ebraheem S. Altahat, Rural Development Officer, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 77971625, Email: tahat1972@yahoo.com
- 72. Belal Ali Okour, Extension Division Officer, YARDP, Irbid, Tel: +962 077 7510047, Email: okour2010@yahoo.com
- 73. Jihad Obeidat, Monitoring and Evaluation Officer, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 77206327, Jafar Al Momani, Monitoring and Evaluation Officer, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 7729 Email: jihad\_obeidat@yahoo.com
- 74. Sadi Al Rusan, Monitoring and Evaluation Officer, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 96974899, Email: sadi\_alrousan@yahoo.com
- 75. Amani Hawatmeh, Monitoring and Evaluation Officer, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 96821901, Email: amani\_hamatmeh@yahoo.com
- 76. Souhad Al Rousan, Land Use Planner, YARDP, Irbid, Email: alrousan\_souhad@yahoo.com
- 77. Nisreen Ali Hamasha, Land Use Planner, YARDP, Field Unit, Tel: +962 07 95824459
- 78. Feasal Obeidat, Head of Project Unit, YARDP, Bani-Kananah, Tel: +962 07 9417338
- 79. Mufid Kharasneh, Land Use Planner, YARDP, Ramtha, Tel: +962 07 77718164
- 80. Adel Ali Alsawaei, Execution Officer, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 95261537
- 81. Ali Mohammed Selen, Field Unit Advisor, YARDP, Ramtha, Tel: +962 07 383 819
- 82. 6518, Email: j-almomani@yahoo.com
- 83. Maryam Ahmad Bani-Hani, Execution Officer, Rural Development Officer, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 77322270, Email: maryam\_banihani@yahoo.com
- 84. Esam Rousan, Head of Extension, YARDP, Irbid, Email: rousan\_esam@yahoo.com
- 85. Muhammad Jammal, Extension Division Officer, YARDP, Irbid, Tel: +962 07 88616130, Email: moh\_jammal2005@yahoo.com
- 86. Ghalb Abedarahman Al Smadi, Farmer and YARDP Beneficiary, Tel: +962 07 7418350
- 87. Hsuen Jamel Al Momne, Farmer and YARDP Beneficiary, Tel: +962 07 77352384
- 88. Mohind Saeed Soleman Mrean, Farmer and YARDP Beneficiary, Tel: +962 07 96689308
- 89. Abdalah Obedaat, Farmer and YARDP Beneficiary, Member of Yubla Association, Tel: +962 2 7525210
- 90. Brahim Slemen Melkaoui, Farmer and YARDP Beneficiary, Member of Melka Association
- 91. Brahim Odeh, Manager for Agricultural Credit Corporation, Irbid, Tel: +962 69 2 7259699
- 92. Motassem Obeidat, Director of Ramtha Regional Center, Tel: +962 02 7095170
- 93. Shireen Y. Alm-Dahoud, Poverty Alleviation Through Community Development, Project GTZ, Tel: +962 079 6819392, Email: shiren20@yahoo.com

## **6. Jordanie, Al Karak, Al Karak-Tafila Agricultural Resource Management Project - Phase II (ARMP-II)**

- 94. Jameel Jaafreh, Project Manager, ARMP-II, Tel: +962 (0)79 5603015, Email: jamil40jo@yahoo.com



95. Mamoon Adaileh, M&E Officer and Project Knowledge Facilitator, ARMP-II, Tel: +962 (0)79 5818918, Email: mam\_adaileh@yahoo.com
96. Malak Haffer, Extension Officer, ARMP-II
97. Rana Horani, Extension Agent, Rural Women's Development & Women Development Officer, ARMP-II, Tel, +962 (0)27 77868861, Email: rnahorani@yahoo.com
98. Awad Tavawneh, Extension Agent, ARMP-II, Email: awad\_taval@yahoo.com
99. Hasan Abdelhameed Aldmour, Civil Engineer, Management Department, ARMP-II, Tel: +962 (0)79 5120704, Email: hasanaldmour@yahoo.com
100. Basma Mo Baideen, Financing Officer, ARMP-II
101. Munther Ayed Al Salaein, Land Use Planner, ARMP-II
102. Yewa Rawashdeh, ARMP-II, Qaser Field Unit
103. Monther Salaeen, ARMP-II, Qaser Field Unit
104. Abeer Soub, ARMP-II, Qaser Field Unit
105. Fayez Nejazeen, ARMP-II, Qaser Field Unit
106. Mohamed Ali-cboon Hajaya, ARMP-II, Karak Field Unit, Tel: +962 (0)77 7238089, Email: mzhajaya@yahoo.com
107. Abed Hameed Al Fogra, Land Use Planner, ARMP-II, Karak Field Unit
108. Saman Dmour, ARMP-II, Karak Field Unit
109. Eman Alawi, ARMP-II, Karak Field Unit
110. Khetan Halameh, ARMP-II, Karak Field Unit
111. Yasseen Kassasbeh, ARMP-II, Mazar Field Unit, Tel: +962(0)77 7307013
112. Omar Abu Samra, Land Use Planner, ARMP-II, Mazar Field Unit, Tel: +962 (0)79 6472627, Email: omarabusamr@hotmail.com
113. Khaled Fareed Al Qudah, ARMP-II, Mazar Field Unit, Tel: +962 (0)79 5324380
114. Zeyad Nawamden, ARMP-II, Tafila Field Unit
115. Rodaina Hreshat, ARMP-II, Tafila Field Unit
116. Bilal Hamlan Hloul, Land Use Planner, ARMP-II, Tafila Field Unit
117. Khaled Ali Abu-Awwad, Land Use Planner, ARMP-II, Tafila Field Unit

## **7. Sudan, Elobeid, North Kordofan Rural Development Project (NKRDP)**

118. Omar M. Awad El Seed, Project Director, Tel: + 249 611 825469, Email: omarawad202@yahoo.com
119. Rashid Abd El-Aziz Massaad, Project Knowledge Facilitator, Tel: +249 918 218866, Email: nkrdpifad@sudanmail.net
120. Mojahid Mokhtar Ali, Programmer Agriculture, Tel: 0912 182146
121. Alsadij Dipashi, Animal Production
122. Mohammed Adam Hassan, Planning and Development Officer, Tel: 0612822094
123. Ahmed Hassan Ahmed Mohammed Elamir, Natural Resources Development, Tel: 062144083
124. Ibrahim A. Makawe, M&E Officer
125. Mamoun Sulaimon Taha, Credit Officer, Tel: 0912824075, mamountaha1959@yahoo.com
126. Abdallah Jalih Adam, Finance Administrator
127. Mohamed Altoeyb Mohamed Osman, Geologist, Tel: 0912957803
128. El Murtada Mohamed El Bashair, Development Extensionist, Tel: 0911325899
129. Faiza Salih Abdel Wahab, Director of Range and Pasture Administration, Tel: 0915069070
130. Nawal Eldow Ali Adam, Development Extensionist, Tel: 0911260648
131. Dalia Ibrahim Margany, Development Extensionist, Tel: 22398
132. Lowllita Abd Euazig, Development Officer, Tel: 10123
133. Aisha Hassan Mohammed, Development Officer
134. Hassan Timase, M&E Officer, Tel: 0911201568, Email: hassantimais@yahoo.com
135. Khalid Mohamed Al Ibauf, Planning and Development Officer, Tel: 0912434032
136. Musa Mohammed Musa, Planning and Development Officer
137. Musa Adam Elsharef, Extensionist, Technical Transformation Stream, Tel: 0911248381
138. AbdAlla Al Basheir Hadi, Coordinator, Agricultural Bank of Sudan, Tel: 912243181
139. Faisal Mukhtar Ahmed, Planning Officer
140. Omer Mustafa Ali, Extension Resource, Tel: 0912945341

141. Mohamed Mahmoud Almana, Planning Officer, Tel: 061222800
142. Aida Adam Osman, Gender in Development Officer
143. Dalia Ibrahim Margany, Tel: 11622398
144. Yassin A.H. Doleeb, M&E Manager, Tel: 0912241148, Email: yassindoleeb@yahoo.com
145. Adam M. Kaloal, M&E Officer
146. Aisha Adam Sid, Community Development Officer
147. Mohammed Elhafiz Eltegani, Treasury Coordinator, Tel: 25469
148. Silke Grunow, Advisor, German Development Service - DED, Tel: +249 911198091, Email: grunow.eo@ded-sudan.de
149. Zeinab Elnour, M&E Officer, APM, Care International, Tel: +249 912668910, Email: zainab@sudan.care.org
150. Abda Ahmed Abdalla, E. Officer RNRCPP, SOS Sahel, Tel: 01 918052440
151. Mahmoud Awad Mekki, Research Scientist, ARC El Obeid, Tel: +249 0611823000, Email: mahmekki@yahoo.com
152. Hamid Mousa, Staff Member and IT Specialist, University of Kordofan, Tel: 0915057421, Email: hamid6363@yahoo.com
153. Amira Karrar, Computer Teacher, El Obeid Computer Technology Center, Tel: 0912286538, Email: amira\_karrar@hotmail.com
154. Elnour Hamed Mohammed, NKRDP Beneficiary, Head of VDC, Umish Village, Tel: 23023
155. Isa Yousif Elnair, NKRDP Beneficiary, VDC Cashier, Hashati Village, Tel: 22548
156. Fatma Abdalla Bashir, NKRDP Beneficiary, Head of Natural Resources Sub-committee, Umsreha Village, Tel: 22910
157. Madyna Elnour Abdelrasoul, NKRDP Beneficiary, Elehmrat Village
158. Isa Koko Mohammed, NKRDP Beneficiary, Meleha Village, Tel: 22682

## **8. Sudan, Kadugli, South Kordofan Rural Development Project (SKRDP)**

159. Kamal Osman Balla Shagag, Project Manager, Tel: +249 631 822399, Email: kamalballa@yahoo.com
160. Ahmed Gabir Subahi, SKRDP Operations Manager Western Regions, and Project Knowledge Facilitator, Tel: +249 631 822793, Email: gabir2000@hotmail.com
161. Fatehi Ismael Elkinani, SKRDP Planning Officer, Kadugli
162. Mohammed Ibrahim, Extension Department Manager, Kadugli
163. Yousif Ibrahim, SKRDP Deputy Manager, Kadugli
164. Mohamed Hussni Harran, SKRDP Operations Manager Eastern Region
165. Ahmed Maala Aris, Extension Team Leader, Dubeibat Rural Administrative Unit
166. Abdul Salan Elfaki, Extension Team Leader, Petrol Rural Administrative Unit
167. Jawahir Musa, Women in Development Officer, Elburan Rural Administrative Unit
168. Ebtisan Khalil, Animal Production Officer, Petrol Rural Administrative Unit
169. Elfatih Waheed, Animal Production Officer, Petrol Rural Administrative Unit
170. Esan Eldin Ahmed, Extension Officer, Habeila Rural Administrative Unit
171. Mohammed Mustapha Omer, Extension Team Leader, Wakara Rural Administrative Unit
172. Hassan Osman Mohammed, Extension Team Leader, Habeila Rural Administrative Unit
173. Elsanusi Hussein, Extension Team Leader, Abassya Rural Administrative Unit
174. Ahmed Elshafai Mohammed, Extension Research Unit
175. Tag Elsir Elhag, SKRDP Translator
176. Mohammed Hamid Ali, SKRDP Credit Unit, Kadugli
177. Nadia Abdallah, SKRDP General Manager Secretary
178. Hanad Ahmed Abdalla, Extension Officer, Salara Rural Administrative Unit
179. Ibrahim AbduBakar, Extension Team Leader, Elburan Rural Administrative Unit
180. Sharif Ahmed Sharif, Crops Production Specialist, Kadugli
181. Hayder Ahmed Mohammed, Veterinary Specialist, Kadugli
182. Alfatih Abouhon, Information Officer, Kadugli
183. Mohammed Hanoda, Animal Production Specialist, Kadugli
184. Addul Rahaman Idris, SKRDP Secretary of Wester Region Office, Dilling
185. Yasir Taha, Veterinary Doctor, Kadugli

- 186.Omimah Ahmed, SKRDP Secretary of Eastern Region Office, Abu Gubecha
- 187.Shhada Angelo Tutu, SKRDP Beneficiary, Chief of Native Administration of Krongo Abdalha
- 188.Mahmed Ibrahim, SKRDP Beneficiary, Deputy Secretary of the Community Development Committee of Krongo Abdalah
- 189.Mohamed Ibrahim Daoud, Farmer and SKRDP Beneficiary
- 190.Salih Jaonich Bachir, Farmer and SKRDP Beneficiary
- 191.Mohamed Isa Tutu, SKRDP Beneficiary, Chaiman of the People Salvation Committee
- 192.Abduebrahan Mohamed Haggar, Chairman of the Community Development Committee of Krongo Abdalah
- 193.Rasheed Osma Ali, Director, Agricultural Bank of Sudan, Dilling Branch
- 194.Malik Aris, Director, Agricultural Bank of Sudan, Kadugli Branch

## **9. Egypte, Alexandrie, West Noubaria Rural Development Project**

- 195.Eng. Abdel Fattah Meiselhy, Under Scretary, MALR, and Project Director, WNRDP, Tel: 0106780756, Email: shereen\_ashour@hotmail.com
- 196.Dr. AbdEel-Kereem Mabrouk, M&E Unit Manager
- 197.Eng. Manal Zein El Abdine, M&E Senior Officer and PKF, WNRDP, Tel: 012 2291852, email: manalzein@excite.com
- 198.Azaa Shetta, M&E Officer, WNRDP
- 199.Shereen Aashour, M&E Officer, WNRDP
- 200.Ragyah Ragab, M&E Officer, WNRDP
- 201.Karim Soliman, M&E Officer, WNRDP
- 202.Norhan Abd El-Aziz, M&E Officer
- 203.Ahmed Salah, Financial Officer, WNRDP
- 204.Mr. Tamer, Financial Officer, WNRDP
- 205.Me. Amal, Executive Secretary
- 206.Ms. Enass Elsaied, Executive Secretary, WNRDP
- 207.Eng. Mahmoud Elqeaay, Architecture, WNRDP
- 208.Eng. Ahmed Seleem, Architecture, WNRDP
- 209.Eng. Youssry Hanafy, Water Management head officer, WNRDP
- 210.Eng. Salah Kamal, Soil and Water Lab manager, WNRDP
- 211.Eng. Mohammed Ali, Water Management officer, WNRDP
- 212.Sameh Soliman, Livestock officer, WNRDP
- 213.Eng. Ahmed Salah, Agriculture Machinery officer
- 214.Eng. Tareq Abd El-Fattah, Crop Production VEW
- 215.Eng. Adel Haggag, Livestock Officer, WNRDP
- 216.Eng. Youssry Abed, Community Development component, WNRDP, Tel: 0101715300
- 217.Eng. Sanaa, Gender Advisor, WNRDP
- 218.Eng. Mahmoud Hassan, Community organization and development officer, WNRDP
- 219.Ms. Enass, Community organization and development officer, WNRDP
- 220.Ms. Taieseer, Community organization and development officer, WNRDP
- 221.Hazem Naguib, Credit component manager, WNRDP
- 222.Mr. Shereef, Credit officer, WNRDP
- 223.Ashraf Elwakeel, Credit officer, WNRDP
- 224.Eng Ahmed Abo El-Naga, Marketing officer, WNRDP
- 225.Eng. Sameer Badwy, Chief of Technical Operations component, WNRDP
- 226.Yahea Abd El-Ghhaffar, Chief of Marketing component, WNRDP, Tel: 012 6366199
- 227.Nageib Hazzem, Manager of the Credit Line component, WNRDP
- 228.Mohamed Ramdam El Atfany, President, El Yasha Association
- 229.Mabrook Soliman, Financial Manager, El Yasha Association
- 230.Said Kamal Draz, Secretary, El Yasha Association
- 231.Nabila El Kady, Prseident, Environmental Protection and Use of Solar Energy Association, Tel: 010 5894525

232. Ahmed Abu Elyarid, Finance Officer, Environmental Protection and Use of Solar Energy Association
233. Nervana Ahmed Kader, Secretary, Environmental Protection and Use of Solar Energy Association, Tel: 010 6988430
234. Saad Mohamed Gaballah, President Masqa 7/1, WUA, Tel: 010 41 66335
235. Kamis Saad Abd-Elrazik, Member Masq 7/1, WUA
236. Farag Said Farag, President Masqa 10/2, WUA, Tel: 01217259102
237. Fahmy El Sheek, President Saqa 5/2, WUA, Tel: 01211740269
238. Emad Eldin Mohamed, WUA Specialist
239. Farag Hassan, WUA Member
240. Tark Abd Alfath, Extension Specialist, Tel: 010 421 5346

#### **10. Egypte, Sohag, Sohag Rural Development Project**

241. Mouner Housni, TAS Manager, SRDP, Tel: 0105500668, email: ruralsohag@yahoo.com
242. Mohamed Moustafa, MIS Specialist, and PKF, SRDP, Tel: 0124949844, email: mohamedhamednet@yahoo.com
243. Allaa Meawad, Infrastructure Specialist, SRDP, Tel: 0105252574, email: mohamedvip1962@yahoo.com
244. Magdi Hamam, Infrastructure Specialist, SRDP, Tel: 0121417560, email: Magdy\_hammam200@yahoo.com
245. Tarak Youssef, Tender Specialist, SRDP, Tel: 0106682510, email: tarekmyouss@yahoo.com
246. Dr. Balquies Adel Moneam, Social Development Specialist, SRDP, Tel: 0125685117, email: balquies@yahoo.com
247. Samah Zaghloul, Social Development Assistant Specialist, SRDP, Tel: 0101971773, email: sama\_zag3@yahoo.com
248. Mona Dawad, M&E Specialist, SRDP, Tel: 0124210502, email: makarmona@yahoo.com
249. Ahmed Abdel Nabi, Head of Salah Local Unit, Tel: 0932210799
250. Mohamed Eid, Sala Community Development Association, Project Manager, Swiss Egyptian Fund
251. Abdel Hafiz Mohamed, Chairma, Sala Community Development Association
252. Mohamed Zidane, Executive Manager, Sala Community Development Association
253. Hayam Ali, Project Manager, Special Needs Association
254. Ayman Sadik Mahmoud, Awareness Raising Program, Special Needs Association
255. Gehane Ibrahim, Field Coordinator, Special Needs Association
256. Mahmoud Talat, Manager of House and Building Department, Ministry of Housing
257. Abdel Mousa, Manager of Water Network, Ministry of Housing
258. Ahmad Said, Education Building Authority, Ministry of Education
259. Hussein Kamel, Education Building Authority, Ministry of Education
260. Ashraf Bakri, Executive Manager, Edfa Community Development Association
261. Mohamed Roshdi, Member of the General Assembly of Edfa Community Development Association

#### **11. Personnel d'organisations internationales**

262. Dr. Mustapha Malki, Regional Coordinator of KariaNet, IDRC, Cairo, Egypt, Tel: +20 2 336 7051/52/53/54 or 762 7729; Fax: +20- 2 336 7056; Email: mmalki@idrc.org.eg
263. Dr. Adel El Zaïm, Senior Program Specialist, IDRC, Cairo Egypt, Tel: +20 2 336 7051, Email: aelzaim@idrc.org.eg
264. Dr. Lamia El Fattal, Senior Program Officer, IDRC, Cairo, Egypt, Tel: +20 2 336 7051, Email: lelfattal@idrc.org.eg
265. Mr. Tawfiq El Zabri, KariaNet Grant Manager, IFAD, Tel: 00-39-06-5459 2242, Fax: 00-39-06-5459 3242, Email: t.elzabri@ifad.org

## **Annexe 2 – Liste des documents examinés**

An Independent External Evaluation of the International Fund for Agricultural Development, Office of Evaluation, IFAD, September 2005

Beneficiary Assessment for Agricultural Extension - A Manual of Good Practice, Rural Development Family, Agricultural Knowledge & Information Systems (AKIS), The World Bank, Lawrence F. Salmen (SDV), October 2000

Communities of practice for development in the Middle East and North Africa, Johnson, E.C. and Khalidi, R., KM4D Journal 1(1): 96-110, 2005. at <http://www.km4dev.org>

Desk Research on Regional Communities of Practices - Final Report, UNDP SURF-AS, Omar A.M. Traboulsi, Beirut, July 2002

Establishing a Knowledge Network - Rapid Needs Assessment Report, Mediterranean Environmental Technical Assistance Program, El Houcine Haichour and Lorra Thompson, May 2003

Fidafrigue, Methodology for Capitalization and Enhancement of IFAD Projects Experiences in West and Central Africa, Version 1, Working Paper, Ouagadougou, Ndèye Coumba Fall and Adama A. Bdiaye, September

IFAD Networks, online presentation at <http://www.ifad.org/partners/network/index.htm>, November 2005

Innovation in Public Administration in the Euro-Mediterranean Region, The Case of Jordan, Dr. Zuhair Al-Kayed, Naples, Italy, May 2004

Involving the Community - A Guide to Participatory Development Communication, IDRC, Guy Bessette, 2004

KariaNet 3-year Plan Matrices of Project - Excel File – November 2005

KariaNet Annual Thematic & Coordination Workshop, 20-24 September 2005, Hammamet, Tunisia, Workshop Highlights, Draft Version 1.0, Dr. Mustapha Malki, October 2005

KariaNet Presentation Brief, 10 questions to know more about KariaNet

KariaNet Start-up Workshop, 21-24 February 2005, Cairo, Egypt, Workshop Highlights, Dr. Mustapha Malki, March 2005

KariaNet, A Knowledge Network linking IFAD-funded projects in Near East and North Africa Region, Improving Knowledge Access in the Rural Areas, Ain Soukhna, PowerPoint Presentation, 13-14 February 2005

Regional Strategy Paper, IFAD Strategy for Rural Poverty Reduction in Near East and North Africa, IFAD, March 2002

Report and Recommendation of the President to the Executive Board on a Proposed Financial Assistance to the Hashemite Kingdom of Jordan for The Agricultural Resource Management Project – Phase II, IFAD, December 2004

Report and Recommendations of the President to the Executive Board on a Proposed Loan to the Arab Republic of Egypt for the Sohag Rural Development Project, IFAD, September 1998

Report and Recommendations of the President to the Executive Board on a Proposed Loan to the Arab Republic of Egypt for the West Noubaria Rural Development Project, IFAD, April 2002

Report and Recommendations of the President to the Executive Board on a Proposed Loan to the Hashemite Kingdom of Jordan for the Yarmouk Agricultural Resources Development Project, IFAD, April 1999

Report and Recommendations of the President to the Executive Board on a Proposed Loan to the Kingdom of Morocco for the Rural Development Project in the Mountain Zones of Al-Haouz Province, IFAD, December 2000

Report and Recommendations of the President to the Executive Board on a Proposed Loan to the Kingdom of Morocco for the Livestock and Rangelands Development Project in the Eastern Region - Phase II, IFAD, September 2003

Report and Recommendations of the President to the Executive Board on a Proposed Loan to the Republic of the Sudan for the North Kordofan Rural Development Project, IFAD, April 1999

Report and Recommendations of the President to the Executive Board on a Proposed Financial Assistance to the Republic of the Sudan for the South Kordofan Rural Development Programme, IFAD, September 2000

Report and Recommendations of the President to the Executive Board on a Proposed Loan to the Republic of Tunisia for the Agropastoral Development and Local Initiatives Promotion Programme for the South-East, IFAD, September 2002

Report and Recommendations of the President to the Executive Board on a Proposed Loan to the Republic of Tunisia for the Integrated Agricultural Development Project in the Governorate of Zaghouan, IFAD, December 1998

Setting Up a Regional Knowledge Generation and Sharing Network for Near East and North Africa, PN KnowNet Phase 1, Draft Document Version 2.3

Sharing Knowledge - Innovations and Remaining Challenges, Operations Evaluation Department (OED), The World Bank, October 2003

Sharing Knowledge for Community Development and Transformation: A Handbook, CIDA, Kingo J. Mchombu, August 2004.

Strategic Planning for UNDP Djibouti: Knowledge Management and Staff Development, UNDP Djibouti, Noura Hamladji, 2004

The Role of Knowledge Management in IFAD Operations in WCA, IFAD, M. Manssouri, July 2004

### Annexe 3 – Données statistiques

MERCI DE BIEN VOULOIR SE REFERER AU FICHIER EXCEL POUR UNE PRESENTATION DETAILLE DES RESULTATS PAR QUESTIONNAIRE/PROJET/PAYS.

1. La Gestion des Connaissances a été définie comme "des stratégies pour faciliter les moyens de création, collecte, partage et application des connaissances dans une organisation". Etes-vous d'accord avec cette définition?

	Valides N	%
Oui	154	92%
Non	13	8%

2. Pour quel projet travaillez-vous?

Valides N	Al-Haouz	Taourirt-Taforalt	Prodesud	Zaghouan	Yarmouk	Karak-Tafila	North Kordofan	South Kordofan	West Noubaria	Sohag
171	7%	4%	7%	9%	11%	10%	14%	18%	14%	6%

3. Quelles est votre fonction?

Valides N	Management et coordination	Conseiller ou expert thématique	Autre (e.g. Administration)
107	64%	23%	13%

Valides N	Cadre de projet	Membre de projet	Autre
167	58%	37%	5%

**4. Promouvoir le partage de l'information et des connaissances sur le développement rural permettra aux membres de KariaNet de:**

	Valides N	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement pas d'accord
Apprendre des expériences des autres	171	73%	25%	2%	0%	1%
Puier dans les expériences des autres	165	29%	57%	12%	2%	1%
Développer une vision commune	169	27%	64%	7%	2%	0%
Encourager la collaboration trans-nationale	166	32%	52%	14%	2%	0%
Etre plus créatif et innovant	170	36%	39%	22%	2%	1%
Mieux répondre aux besoins locaux	161	41%	45%	11%	2%	1%
Créer un environnement d'apprentissage	167	40%	47%	10%	2%	1%
Réduire la redondance inutile des mêmes tâches	168	44%	40%	12%	3%	1%

**5. Quelles sont vos principales motivations pour partager actuellement des informations et des connaissances :**

	Valides N	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement pas d'accord
Je veux être perçu comme un collègue qui aide	165	38%	38%	15%	6%	2%
Je veux atteindre les meilleurs résultats	169	66%	31%	2%	0%	1%
Cela fait partie intégrante de mon travail	163	23%	51%	13%	12%	1%
C'est inscrit dans ma fiche de poste	155	10%	30%	25%	29%	6%
Je suis évalué là-dessus et cela contribue à ma promotion	154	12%	40%	22%	16%	10%



**6. Quelles sont les raisons qui vous freinent actuellement à partager des informations et vos connaissances:**

	Valides N	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement pas d'accord
Pas assez d'incitations	164	21%	33%	16%	20%	10%
Pas assez de temps	167	11%	44%	16%	20%	8%
"Personne d'autre ne le fait"	163	8%	25%	26%	33%	9%
Ce n'est pas bien perçu de demander	156	2%	24%	26%	43%	6%
Je ne sais pas comment faire	155	7%	25%	23%	34%	12%
Mes informations sont trop sensibles	158	4%	11%	19%	44%	22%
D'autres pourraient s'accaparer mon labeur	162	4%	16%	16%	41%	23%
Mes expériences sont inutiles à d'autres	162	1%	7%	12%	50%	30%
Je partage quand mon travail est parfait	145	14%	30%	13%	34%	8%

**7. Est-ce que vous avez l'impression qu'il y a actuellement suffisamment de partage d'information et de connaissances:**

	Valid N	Beaucoup trop de partage	Trop de partage	Juste ce qu'il faut	Pas assez de partage	Quansiment aucun partage
Au niveau du projet	168	18%	17%	34%	27%	4%
Entre les projets au niveau national	161	1%	4%	17%	40%	38%
Entre les projets au niveau régional	161	1%	1%	9%	25%	63%

**8. Quelle est la valeur des éléments/événements suivants comme source d'information et de connaissances sur le développement rural:**

	Valides N	Pas important	Quelque peu important	Important	Très important
Séminaires & conférences	169	2%	7%	41%	50%
Publications professionnelles (livres, revues)	169	4%	12%	49%	36%
Supports écrits (rapports, documents, etc.)	169	2%	15%	50%	32%
Réunions individuelles	168	7%	18%	45%	30%
Réunions de groupes	169	3%	7%	46%	44%
Téléphone	167	13%	26%	37%	25%
E-mail	170	11%	19%	28%	42%
Audio Vidéo	167	7%	19%	44%	30%

**9. Lorsque vous devez prendre une décision pour laquelle vous manqueriez d'information adéquate, quelle est la fréquence avec laquelle vous vous tournez vers les sources suivantes:**

	Valides N	Jamais	Rarement	Parfois	Fréquemment	Très fréquemment
Collègues au travail	168	0%	2%	20%	40%	37%
Bibliothèques locales ou nationales	168	7%	36%	36%	15%	5%
Sociétés de conseil	168	30%	24%	30%	13%	2%
Organisations internationales	168	33%	30%	26%	7%	4%
ONG	167	25%	25%	32%	14%	4%
Institutions académiques	165	21%	21%	38%	14%	7%
Intranet ou BD du Gouvernement	163	31%	23%	23%	16%	8%
Internet	167	28%	13%	25%	14%	20%
Collègues dans d'autres pays de la région	169	51%	23%	21%	3%	2%
Agences du Gouvernement	170	18%	22%	34%	18%	8%

**10. Comment évaluez-vous l'information/connaissances auxquelles vous avez actuellement accès:**

	Valides N	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Fortement pas d'accord
De grande qualité	166	30%	37%	22%	8%	2%
Qui tombe à point nommé	155	16%	46%	21%	14%	3%
Facile à accéder	159	18%	40%	18%	20%	4%
Créées par des sources fiables	161	27%	45%	17%	9%	1%
Pertinentes pour nos difficultés de développement rural	159	24%	52%	17%	6%	1%
Gratuitement accessible	158	27%	39%	20%	11%	3%
Elaborées dans un langage compréhensible	166	39%	42%	12%	4%	3%

**11. Merci de nous indiquer les types d'outils électroniques auxquels vous avez accès:**

	Valides N (choix multiples)	Pas d'accès	Accès au travail	Accès domicile	Cybercafé et autre
Téléphone	259	4%	85%	60%	4%
Fax	162	25%	65%	3%	2%
Ordinateur	214	12%	69%	39%	6%
Ordinateur et Internet à bas débit < 56Kbps-	185	36%	36%	26%	10%
Ordinateur et Internet à haut débit > 56Kbps-	161	45%	25%	8%	16%

**12. Merci de nous indiquer la fréquence avec la quelle vous utilisez les outils suivants pour accéder ou partager des informations sur les problèmes de développement rural:**

	Valides N	Jamais	Parfois	Fréquemment	Très fréquemment
Téléphone	170	11%	34%	25%	30%
Fax	161	32%	37%	26%	5%
E-mail	164	39%	30%	17%	14%
Courier postal	156	52%	25%	14%	9%
CD-ROM	163	33%	40%	20%	7%
Audio Vidéo	161	40%	42%	14%	4%
Intranet	160	54%	17%	17%	12%
Internet	161	47%	22%	20%	12%

**13. Merci de nous indiquer votre aisance à utiliser les outils informatiques suivants:**

	Valid N	Jamais	Quelque peu inconfortable	Confortable	Très sûr
E-mail	168	30%	8%	42%	19%
Moteurs de recherche du web	166	32%	16%	36%	16%
Clubs de tchat	165	59%	21%	14%	6%
Espaces de collaboration en ligne (Dgroup)	164	69%	10%	15%	6%
Forums de discussion en ligne	165	70%	13%	13%	3%
Groupe de conférence en ligne (e.g. Skype)	163	79%	6%	10%	6%

**14. Merci de nous indiquer vos compétences linguistiques:**

Arabe	Valides N	Maîtrise	Usage professionnel	Intermédiaire	Débutant	Novice
Lire	169	95%	5%	0%	0%	0%
Écrire	168	90%	10%	0%	0%	0%
Parler	169	95%	5%	0%	0%	0%

Anglais	Valides N	Maîtrise	Usage professionnel	Intermédiaire	Débutant	Novice
Lire	165	30%	23%	33%	7%	7%
Écrire	160	19%	23%	36%	13%	8%
Parler	160	10%	13%	41%	26%	11%

Français	Valides N	Maîtrise	Usage professionnel	Intermédiaire	Débutant	Novice
Lire	155	22%	8%	4%	9%	57%
Écrire	154	18%	10%	5%	9%	58%
Parler	155	15%	10%	6%	10%	59%

15. Merci d'indiquer jusqu'à 3 domaines sur lesquels vous estimez que vous avez des connaissances à partager avec d'autres personnes (indiquer 1 pour le domaine sur lequel vous avez le plus de connaissance, 2 pour le second, et 3 pour le troisième):

Domaines thématiques	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Sous-total
Entreprise rurale	10%	10%	7%	45
Commercialisation	4%	3%	5%	20
Infrastructure rurale	3%	1%	2%	11
Routes/pistes	1%	2%	1%	6
Services financiers ruraux	4%	6%	3%	22
Développement de capacités locales	5%	7%	7%	32
Appui institutionnel	0%	1%	2%	5
Crédit	3%	2%	4%	15
Transfert de technologie	9%	7%	9%	41
Irrigation	8%	5%	3%	27
Approvisionnement en intrants	1%	2%	2%	9
Production végétale	5%	6%	2%	21
Forestrie	3%	2%	1%	11
Pêche	0%	0%	1%	1
Production animale	6%	4%	5%	25
Domaines thématiques "horizontaux"				
Suivi et évaluation	11%	4%	4%	33
Intégration du genre	2%	7%	12%	34
Approches participatives & Dévelop. Communautaire	17%	19%	15%	84
Activités génératrices de revenu & financement	4%	7%	12%	38
Autres				
Autre	7%	4%	2%	21
	0%	1%	2%	6
Valides N	169	167	162	

17. Merci d'indiquer jusqu'à 3 thèmes sur lesquels vous estimez que vous auriez besoin d'avoir plus de connaissances ou d'information (votre sélection peut être semblable à celle faite précédemment si vous estimez avoir besoin de plus d'expertise dans les domaines précédemment choisis):

Domaines thématiques	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Sous-total
Entreprise rurale	10%	8%	10%	45
Commercialisation	10%	7%	9%	42
Infrastructure rurale	2%	2%	1%	9
Routes/pistes	1%	1%	1%	4
Services financiers ruraux	3%	6%	5%	22
Développement de capacités locales	4%	7%	6%	27
Appui institutionnel	1%	4%	5%	17
Crédit	4%	3%	5%	19
Transfert de technologie	13%	9%	10%	52
Irrigation	3%	5%	4%	19
Approvisionnement en intrants	1%	1%	1%	4
Production végétale	2%	3%	3%	12
Foresterie	1%	1%	1%	5
Pêche	0%	0%	1%	2
Production animale	6%	1%	5%	19
Domaines thématiques "horizontaux"				
Suivi et évaluation	14%	6%	6%	42
Intégration du genre	3%	9%	8%	32
Approches participatives & Dévelop. Communautaire	15%	16%	10%	64
Activités génératrices de revenu & financement	5%	11%	12%	45
Autres				
Autre	6%	2%	1%	16
Valides N	163	161	155	

**19. Merci d'indiquer quelle est l'importance que vous accordez aux types de services et aux contenus suivants:**

Type	Description	Valides N	Pas important	Quelque peu important	Déjà disponible	Important	Extrême. important
Note de position stratégique	Une synthèse d'une page qui décrit ce qu'un pays ou une organisation a à dire sur ce problème spécifique	162	4%	26%	5%	42%	23%
Document d'analyse	Un document décrivant pour ce thème du développement, les résultats de la recherche et les applications, synthétisant l'état de l'art actuel en matière de réflexion et de pratiques	167	2%	17%	7%	50%	25%
Expériences comparables	Des réponses à une question en ligne, fournissant sur cette problématique particulière d'autres expériences comparables dans la région ou ailleurs, avec un point de contact	163	2%	10%	5%	42%	42%
Réponse consolidée	Une synthèse claire et précise des réponses à une discussion en ligne sur le problème spécifique retenu lié au développement rural	161	1%	12%	7%	55%	25%
Réussites	Une histoire, brève et standardisée, décrivant une réussite sur un projet ou une autre intervention de développement, incluant l'impact et les facteurs clés de succès	166	1%	5%	9%	39%	45%
Leçons apprises	Un résumé qui transmet les leçons apprises basées sur l'évaluation des expériences liées au sujet retenu	167	3%	5%	7%	45%	40%
Rapport d'évaluation	Une étude indépendante analysant la performance et les accomplissements d'un projet dans ce domaine	164	1%	4%	13%	44%	38%
Rapport de retour de mission	Un résumé soumis après une mission sur le terrain, décrivant brièvement contexte, actions, leçons et recommandations faites	160	1%	12%	16%	49%	22%
Rapport de conférence	Un court rapport présentant les apprentissages et les recommandations après la participation à une conférence ou un atelier sur ce thème	166	3%	8%	18%	44%	27%
Compte rendu de réunion	Une courte synthèse des points discutés et des principales décisions après une réunion face-à-face ou en ligne parlant de ce thème	162	2%	15%	15%	43%	25%
Guide didactique	Des suggestions pratiques, étape après étape, pas à pas, qu'un projet ou une activité peut entreprendre pour résoudre les problèmes sélectionnés	157	3%	11%	8%	45%	32%
Bonne pratique	La meilleure approche, préconisée par des pairs, pour répondre à ce problème pratique de développement	161	4%	11%	4%	49%	32%
Outils de formation	Un cours sous la forme de matériels, présentations, CD-Rom, audio vidéo, etc.	157	0%	6%	8%	36%	50%



Type	Description	Valides N	Pas important	Quelque peu important	Déjà disponible	Important	Extrême. important
Publications académiques et de la recherche	Des journaux scientifiques sur le thème choisi de développement rural	158	2%	16%	8%	47%	28%
Rapports de départ	Un rapport ou une vidéo ciblée présentant les connaissances clés d'un employé partant à la retraite	152	9%	22%	7%	45%	18%
Pages jaunes	Un répertoire régional incluant domaines de savoir-faire et expertise des membres sur ce domaine	155	8%	25%	6%	45%	16%
Meilleurs experts et institutions	Les meilleurs spécialistes et institutions dans ce domaine lié au développement rural, disponibles pour consultations	160	1%	16%	8%	48%	28%
Lettre d'information	Une publication périodique diffusée par Email présentant les dernières annonces, projets, futures conférences, publications sur ce thème lié au développement rural	159	1%	17%	9%	53%	21%
Publications externes	Une sélection de publications sur ce thème du développement rural	156	2%	17%	6%	53%	22%
Carte de connaissances	Une représentation des connaissances disponibles sur ce thème particulier du développement rural, incluant personnes clés et coordonnées, institutions clés, sites Internet, sources de financement, etc.	161	3%	8%	3%	44%	42%

### Double segmentation des contenus "extrêmement important" par domaine thématique:

Areas	Note de position stratégique	Document d'analyse	Expériences comparables	Réponse consolidée	Réussites	Leçons apprises	Rapport d'évaluation	Rapport de retour de mission	Rapport de conférence	Compte rendu de réunion	Guide didactique	Bonne pratique	Outils de formation	Publications académiques et de la recherche	Rapports de départ	Pages jaunes	Meilleurs experts et institutions	Lettre d'information	Publications externes	Carte de connaissances	Total
Entreprise rurale	5	4	6	5	6	6	7	4	1	0	4	5	5	1	1	2	0	1	1	2	66
Commercialisation	3	3	5	4	7	10	7	6	5	7	7	6	7	6	3	4	6	4	4	9	113
Infrastructure rurale	0	1	0	1	2	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	9
Routes/pistes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Services financiers ruraux	2	2	3	2	4	4	3	2	3	1	2	3	3	5	3	2	4	2	4	3	57
Développement de capacités locales	1	2	3	1	3	2	1	1	2	2	3	1	2	2	0	0	4	1	0	0	31
Appui institutionnel	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	2	8
Crédit	2	0	3	0	3	1	0	0	1	0	3	2	0	0	2	0	2	3	1	4	27
Transfert de technologie	8	3	11	6	10	9	10	6	7	9	6	9	10	10	4	3	4	6	8	11	150
Irrigation	0	1	1	2	3	2	2	1	2	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	19
Approvisionnement en intrants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Production végétale	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3	1	1	0	1	2	0	1	1	13
Foresterie	1	0	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	25
Pêche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Production animale	2	2	3	2	5	3	3	2	3	2	3	1	7	4	5	1	1	2	1	5	57
Suivi et évaluation	3	7	13	4	10	10	10	5	5	8	6	5	11	6	2	2	4	5	5	10	131
Intégration du genre	1	1	2	0	2	0	1	1	2	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	16
Approches participatives & Dévelop. Communautaire	5	7	11	6	11	10	9	3	4	4	4	7	16	5	5	3	6	5	4	10	135
Activités génératrices de revenu & financement	2	2	2	2	5	2	2	1	2	1	4	2	2	0	1	2	2	1	2	3	40
Autre	2	3	2	1	3	4	4	0	4	0	4	3	7	1	0	2	4	0	1	3	48
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>68</b>	<b>41</b>	<b>75</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>78</b>	<b>44</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	

## Annexe 4 – Besoins et bonnes pratiques des projets

L'objet de cette annexe est de se concentrer sur chacun des 10 projets de l'enquête afin de discuter leurs besoins locaux en informations et connaissances et de mettre en lumière certaines bonnes pratiques et réussites qui pourraient être documentées et à partir desquelles d'autres projets pourraient tirer des enseignements. Toutefois, il doit être souligné que cette section ne prétend pas remplacer KariaNet dans sa capacité de faire spontanément plus exhaustivement émerger besoins comme bonnes pratiques. Nous avons plutôt dressé ici un court aperçu à partir duquel l'on pourra construire et apprendre plus amplement.

### A4.1. Maroc, Marrakech, Projet Al-Haouz

Le consultant a visité le projet de développement rural dans les zones montagneuses de la province d'Al-Haouz –projet Al-Haouz- entre le 10 et 16 novembre 2005.

La zone de projet couvre 17 communes rurales désavantagées de la province d'Al-Haouz Province, située entre les deux cercles administratifs de Amizmiz et Asni, au sud de Marrakech.

#### A4.1.1. Contexte du projet

La population cible comprend les individus les plus pauvres parmi les 111 773 habitants de la zone de projet. La pauvreté dans la zone de projet dérive des pauvres infrastructures et services socio-économiques, et des opportunités limitées de revenu provenant de la faiblesse des ressources de base dans un environnement aride. Les populations cibles vivent dans des conditions difficiles et font face à une série de contraintes qui freinent leur développement, i.e. le manque de terre dans les hautes vallées, une faible productivité des écosystèmes Sylvio-pastoraux ; des sécheresses récurrentes ; la perte de terre et des structures d'irrigation suite à des dégâts d'inondation récurrents ; de pauvres conditions d'optimisation de l'utilisation des ressources en eau ; un accès très difficile à de nombreux villages par suite du manque d'infrastructure routière en milieu rural, conduisant à l'absence de programmes technologiques appropriés ; des difficultés de traitement, stockage et commercialisation ; et des services limités de conseil et d'extension.

Ainsi dans la zone des hautes vallées, la grande majorité des 75 douars –les villages- n'a par exemple pas d'électricité. Environ 10 villages sur 75 ont l'électricité et la plupart de ces villages restent isolés et très difficile d'accès, distants de 10 à 30 kilomètres de la route.

Prévu pour une mise en œuvre sur une période de 6 ans, les activités du projet ont été groupées en 2 catégories : (i) le renforcement des capacités et le soutien à la programmation participative des organisations populaires et de l'administration publique locale et provinciale à travers la promotion d'associations traditionnelles et légalement constituées d'usagers, et la formation au développement participatif des techniciens et des membres de bureau des associations d'usagers ; et (ii) la création d'actifs socio-économique et productifs et la possibilité faite aux bénéficiaires d'y avoir accès. Ces actifs comprennent : irrigation à petite échelle réhabilitée ; amélioration de la terre par épierreage ; mesures de conservation des eaux et des sols combinant mesures physiques et biologiques ; réhabilitation des routes rurales et des points d'eau et création de nouveaux points d'eau ; amélioration pastorale dans



les forêts collectivement ou paragouvernementalement détenues ; et soutien au développement rural de la microfinance et de micro-entreprises afin d'accroître la valeur des produits agricoles au travers de leur traitement ou labellisation. Compte tenu de la biodiversité de la zone de projet, l'écotourisme comme activité génératrice de revenu hors de la ferme est également promu. Le projet est actuellement dans sa quatrième année d'exécution.

#### *A4.1.2. Observations de la mission*

La principale organisation gérant le projet est la Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA) de Marrakech, qui comprend également deux unités terrain ou Centres de Travaux (CT) dans la zone de projet, à Amizmiz et Asni. Le projet est coordonné par une Unité de Coordination de Projet (UCP), située à Marrakech mais à 15 minutes de voiture du centre principal de la DPA. Parmi les partenaires locaux on rencontre l'autorité locale –caïd- représentant le Ministère de l'Intérieur, le conseil localement élu, les associations locales, etc.

Recourant à des approches participatives, un total de 218 Plans de Développement du Douar (PDP) ont été établis et 212 associations locales ont été créées sur l'ensemble de la zone de projet, formant des entités légales pour représenter et recueillir les besoins des bénéficiaires, lever des fonds, exécuter activités et travaux, et également assurer un suivi et une évaluation des réalisations locales du projet. Au niveau communal, les associations de développement des douars ont également créé un organe formel pour faciliter les échanges d'information, collaborer entre elles et se coordonner. Ces divers résultats tendent à démontrer que le projet a acquis une expérience forte et unique de favoriser et former des associations dans les communautés locales.

Du point de vue de la formation, la grande majorité des fonctionnaires rencontrés pour l'étude ont soit un diplôme d'ingénieur, une maîtrise, un diplôme de technicien ou équivalent. Parmi les bénéficiaires, il fut toutefois pointé que l'éducation la plus basique fait souvent défaut et l'illettrisme est encore prévalent. Dans la région des hautes vallées, la majorité des anciens et des femmes ne parlent pas arabe mais berbère, ce qui implique que certains facilitateurs du projet ou personnel des Centres de Travaux doivent également parler berbère. Parmi les 75 associations établies dans cette zone, il fut indiqué que 5 ont des présidents détenteurs d'un diplôme universitaire, utilisateurs des TIC et des cafés Internet à Marrakech. Il fut en outre mentionné que certaines de ces associations ont déjà parfois fait le pas de contacter des experts dans d'autres pays –e.g. en Jordanie- à travers Internet.

Le personnel de la DPA a été récemment réduit, au travers d'une campagne dans l'administration marocaine de départ volontaire à la retraite. Un total de 127 personnes sur 226 ont quitté la DPA, réduisant de 50% la force de travail de certains départements comme le Département Technique où réside l'expertise technique du Directoire. Le savoir faire et l'expérience du personnel parti à la retraite n'a pas été codifié ou enregistré préalablement à ce changement et il est perçu que de nombreuses connaissances et expériences ont disparu au cours de ce processus.

Les sources fréquemment exploitées parmi la DPA pour retrouver une expertise incluent la hiérarchie, l'organigramme –e.g. pour connecter les services techniques-, le Ministère pour obtenir un soutien au niveau central, quelques instituts de recherche –e.g. l'INRA-, ainsi que des universités étrangères –e.g. Sassani en Italie-. La DPA a souligné détenir une forte expérience dans le développement et la coordination de partenariats. Pour exemple, une délégation de la "Région Midi-Pyrénées", dans le sud de la France, visitait à nouveau la DPA dans le cadre d'un partenariat de partage d'expertise technique, de mobilisation de ressources financières, d'établissement de contrats, de réception de professeurs des écoles, de développement de l'écotourisme, etc. Il fut indiqué que des contacts étaient également entretenus avec le FIDA, mais qu'ils relevaient principalement d'une remise de rapports et de comptes rendu, et qu'il pourrait être intéressant d'avoir plus d'interactions avec le bailleur par exemple en recevant une lettre d'information ou tout autre élément d'information décrivant les actions actuelles et à venir du FIDA.

Localement, d'autres projets de développement sont mis en application, comme l'un d'entre eux en partenariat avec la Banque Mondiale. Ce projet avec la Banque Mondiale vise le niveau communal tandis que le projet du FIDA se concentre plus sur les secteurs ruraux et les villages. Cependant, les deux projets ont en commun plusieurs composants méthodologiques, tels que l'utilisation des approches participatives et des systèmes de suivi et d'évaluation. Il fut indiqué que les enseignements acquis sur chaque projet sont transférés aux autres.

Toujours sur le plan des partenariats, il est intéressant de noter que l'UCP relève recevoir de nombreuses visites provenant d'autres projets à travers le pays –i.e. de techniciens, fermiers, etc.–, à tel point que des visites doivent être refusées car il n'est pas possible de faire face à la demande. Simultanément, il est indiqué que ces visites et les autres tâches du projet induisent une charge de travail qui empêche au personnel local de visiter d'autres projets. Néanmoins il est également important de remarquer que certains membres de l'équipe ont déjà été appelés comme consultants sur d'autres projets, par exemple en Tunisie. Les principales raisons mises en avant pour expliquer cet intérêt pour l'expertise locale relève de l'expérience du projet avec l'approche participative et le développement communautaire, avec l'approche de développement intégré, ainsi que par la codification et le partage des expériences réalisés sur ces domaines par le projet.

En terme de développement de contenu, un excellent guide de l'utilisation des approches participatives a été élaboré au démarrage du projet et a été distribué à toutes le DPA du Maroc, au Ministère, au FIDA, au PNUD, etc. Il y a également une vidéo sur les approches participatives locales, qui a été présentée durant des réunions internationales à l'étranger –e.g. en Syrie-. Un manuel a également été développé sur "Le travail avec les Associations", couvrant des thèmes comme les cadres administratifs et légaux, les questions financières, la gestion de projet, etc. Ces matériels accroissent la visibilité des réalisations du projet, montrent l'expertise locale, attirent nécessairement l'attention des autres projets et font naître leur intérêt d'en assimiler les connaissances. Toutefois ces matériels ne peuvent être trouvés en ligne sur Internet, et il a été indiqué au consultant qu'il n'y a pas de bibliothèque ou de vidéothèque au sein de la DPA.

En terme de processus de communication, il est rapporté que la plupart des contacts officiels suivent la voie hiérarchique. Les perceptions diffèrent toutefois selon le niveau du personnel quant aux informations disponibles sur les activités du projet. Il est ressenti qu'il y a un bon niveau de partage d'information entre le personnel de l'UCP, ce qui est pointé comme une amélioration significative par rapport à la situation qui prévalait deux ans auparavant. Mais en descendant les échelons hiérarchiques, certains membres du projet ont indiqué que les informations ne parvenaient pas jusqu'à eux et qu'il serait très utile d'adopter une approche plus inclusive du partage d'information. En complément de la ligne de communication officielle, il est relevé que les contacts personnels et amis sont aussi fréquemment consultés afin de tirer parti de leur expertise. L'exemple est ainsi fourni de prendre contact avec un ami personnel qui est également avocat afin de discuter d'un problème qui se rapporte à des questions de droit d'ordre professionnel. Avec les techniciens de la DPA, des réunions sont organisées par l'UCP selon les besoins et la demande, et les réunions plénières avec l'ensemble des 7 services techniques ne sont pas très fréquentes.

La communication avec les bénéficiaires passe beaucoup au travers de rencontres et réunions en face à face, pas des courriers, et dans une moindre mesure par le téléphone. Des réunions en face à face avec les bénéficiaires sont organisées périodiquement pour discuter de l'avancement du projet. Pour exemple, il y a une réunion annuelle pour passer en revue les accomplissements du projet et discuter des activités de l'année suivante. Chaque semestre il y a une réunion de coordination plénière afin d'assurer un suivi et d'examiner les activités réalisées sur la période. Il y a en outre des visites fréquentes sur le terrain pour contrôler les réalisations, et pour donner des conseils. L'approche participative adoptée par le projet rend les connexions très fréquentes et est perçue comme une meilleure pratique. Il est souligné qu'avant le démarrage du projet, "les gens n'osaient pas dire un mot [à l'administration] mais que maintenant ils expriment franchement leurs besoins". Les autres moyens de communication avec les bénéficiaires incluent les discussions interpersonnelles, les visites et les réunions, impliquant directement le personnel de l'UCP uniquement ou également le personnel de terrain, ou sont relayés à travers les représentations et autorités locales –e.g. Centre de Travaux, caïd,

commune, etc.-. Comme les villages sont extrêmement nombreux et difficile à atteindre, un moyen de contact privilégié est le jour du souk, où la plupart des gens venant des villages se rassemblent pour acheter leurs provisions de la semaine. Là, il est facile de se rencontrer, de discuter et de passer des messages de bouche à oreille -e.g. annonce d'une réunion, d'un séminaire, etc.-

En terme de langue de communication, l'arabe est utilisé dans le travail avec les bénéficiaires, par exemple durant les réunions annuelles ou semestrielles, dans les rapports d'avancement aux associations, pour les formations parfois, etc. A l'intérieur de la DPA, l'arabe et le français sont tous deux utilisés, tandis que le français est utilisé pour rendre compte ou travailler avec la communauté internationale.

Pour ce qui relève de la formation de l'UCP, de la DPA et des bénéficiaires, les besoins en formation ont été évalués au début du projet au travers de questionnaires et d'entretiens. Des plans de formation et cahiers des charges ont été établis et sont mis à jour chaque année. Les cours sont quant à eux sous traités à des intervenants externes. Par exemple, une société de conseil a initialement aidé l'équipe de projet et les bénéficiaires à approfondir leur connaissance des approches participatives et à produire conjointement un manuel. Des sessions de formation ont été menées sur le terrain aussi bien que dans les bureaux. Un membre de l'équipe est en charge de l'information et de la partie relative aux formations liées au projet. Des besoins en formation restent présents, à la fois techniques et opérationnels, y compris un approfondissement des connaissances sur les aspects légaux des associations, répondre à des besoins spécifiques des fermiers -e.g. sur les rosacés-, mettre à jour les connaissances de l'équipe sur les TIC et le MS Pack Office, ou MS Project, Autocad, etc.

En termes d'équipements TIC, des contraintes notables et des limitations peuvent être observées, qui sont perçues comme entravant le partage d'information et de connaissances. Dans la DPA il n'y a qu'un ordinateur avec un accès Internet pour plus de 100 personnes. Cet ordinateur se trouve près du bureau d Directeur et est normalement utilisé par un fonctionnaire, ce qui nécessite de devoir attendre que cette personne s'éloigne de son poste pour accéder aux emails et à l'Internet. Dans la DPA, les lignes de téléphone sont également rares, avec un total de 2 lignes pour plus de 100 collaborateurs. Ceci entraîne que les coups de fil sont très fréquemment courts, utilisés pour partager des informations importantes et organiser des réunions durant lesquelles les sujets seront réellement discutés, les connaissances transférées et les décisions prises. Les personnels de l'UCP n'ont pas de téléphone dans leurs bureaux mais ont accès à l'Internet. La vitesse de connexion n'est pas fantastique mais néanmoins acceptable. Les Centres de Travaux, les unités les plus proches de bénéficiaires, n'ont quant à eux pas de connexion à Internet mais ont néanmoins un ordinateur.

#### ***A4.1.3. Besoins clés***

Les besoins suivants ont été exprimés par les participants :

- ❑ Doter l'UCP d'un équipement adéquat -téléphone-, ainsi que la DPA -connexion Internet- et les Centre de Travaux -connexion Internet- pourrait faciliter l'adhésion des personnels du projet à KariaNet, et de ce fait multiplierait l'accès à des connaissances et la valeur du réseau.
- ❑ Des processus systématisant le partage des pratiques locales devraient être définis et rationalisés, la circulation des documents et matériels paraissant pour l'heure en partie ad hoc.
- ❑ Les connaissances sur le marketing et la commercialisation des produits ruraux devraient être développées, y compris les aspects relatifs à la promotion sur le Web et au e-Commerce.
- ❑ Des formations au suivi et à l'évaluation devraient être accordées au personnel qui en a la charge.
- ❑ L'une des associations a installé un PC Lab dans un douar, avec une demi douzaine d'ordinateurs. Des sessions de formation ont été organisées sur place - e.g. MS Pack Office-, mais les PC ne sont pas encore connectés à Internet. Si une connexion à Internet est établie, il serait intéressant pour cette association de prendre contact avec l'association Melka, près d'Irbid en Jordanie, pour partager outils de formation et leçons apprises.
- ❑ L'une des associations rencontrées durant la mission a 2 femmes à son bureau tandis qu'une autre association également rencontrée dans la même région n'a pas de représentant féminin dans sa

structure de gouvernement. Il pourrait être bénéfique de partager expériences, conseils, leçons apprises et approches comparables à l'intégration du genre avec d'autres associations et projets où la répartition du genre est plus équilibrée. Cela pourrait impliquer de discuter de tels sujets avec l'association Melka, qui a favorisé l'éclosion d'une association de femmes après avoir organisé une série de cours sur l'intégration du genre, ou avec l'association de Rakeen, près d'Al Karak, en Jordanie.

#### ***A4.1.4. Bonnes pratiques et réussites***

Parmi les bonnes pratiques qui furent identifiées, quelques unes ont été régulièrement portées à l'attention du consultant. La première se rapporte à l'expertise acquise par le projet dans le domaine des approches participatives. Cette expertise est visible à travers les excellents matériels de formation et vidéos déjà développés. Dans un sens, cette expertise est confirmée par les nombreuses visites faites au projet par d'autres DPA du Maroc, ou par le fait que certains membres de l'équipe local sont intervenus comme consultants sur d'autres projets.

Un autre domaine d'expertise sur lequel des bonnes pratiques locales ont été régulièrement mises en avant par l'équipe de projet concerne le savoir faire local en terme de développement des capacités et du développement institutionnel. A travers une approche participative solide, ce sont plus de 200 associations qui se sont créées dans la zone de projet. Sans aucun doute, ceci dénote une forte expérience et légitime l'existence de bonnes pratiques et de leçons apprises.

L'expérience du projet avec les approches participatives et le développement des communautés pourrait être partagée à travers KariaNet, sans attendre la création d'un site web. D'autres projets du FIDA sont au même moment en train de commencer à mettre en œuvre ces approches et ils pourraient tirer immédiatement parti de tous les documents déjà disponibles, des vidéos, de la liste des experts ou des personnes pouvant intervenir comme ressources sur ces sujets.

D'autres bonnes pratiques résultant des activités du projet pourraient être soulignée :

- ❑ L'approvisionnement en eau potable est localement perçu comme un grand succès. Plus de 60 douars ont été connectés en eau potable, épargnant du temps et des souffrances aux femmes qui précédemment devaient marcher 6 km trois fois par jour -un total de 15 à 18 km- pour porter de l'eau dans des jerricans de 30 litres. Ceci a réduit de multiples problèmes de santé et a permis de dégager du temps alloué à d'autres tâches. Cette activité du projet a été documentée avec des rapports, chiffres et vidéos, qui ont été bien accueillis lorsque présentés au cours d'une réunion en Syrie. Néanmoins il est indiqué que le FIDA n'a pas encore reçu l'ensemble de ces matériels et qu'ils ne sont pas disponibles en ligne. Cela serait une "victoire rapide" que de partager sur KariaNet ces activités déjà documentées.
- ❑ L'une des associations soutenues par le projet publie périodiquement une lettre d'information afin d'informer les membres et la communauté des activités de l'association, des résultats, perspectives, etc. Ceci est un moyen efficace et commode de centraliser dans un media et de distribuer largement des informations sur l'association. Ceci contribue aussi à améliorer la transparence locale, à favoriser les réactions, à élargir les discussions et la participation. Il pourrait être intéressant de faire circuler sur KariaNet une exemplaire de cette lettre d'information, de telle façon que d'autres associations puisse en prendre connaissance et évaluer les bénéfices de cette activité.
- ❑ Une association a indiqué avoir été capable de mobiliser des ressources supplémentaires en sollicitant différents partenaires. Il pourrait être utile de documenter ou partager ces expériences de mobilisation de fonds, étant donné qu'il y a une forte demande sur ce sujet parmi les associations collaborant avec les projets financés par le FIDA.
- ❑ L'un des membres de l'équipe de projet est spécifiquement en charge de l'information du projet et de la formation, ce qui est une bonne pratique qui pourtant n'existe pas dans tous les projets membres de KariaNet. Une telle pratique, incluant les rôles et les responsabilités, pourrait être collectivement discutée. En particulier, il pourrait être intéressant de discuter des relations et complémentarités entre le FCP et le personnel en charge de l'information et de la formation. Un



objectif pourrait être la recherche du soutien et renforcement mutuel de ces rôles, localement ainsi qu'au travers de KariaNet.

## A4.2. Maroc, Oujda, PDRTT

Le consultant a visité le Projet de Développement Rural de Taourirt-Taforalt du 17 au 19 novembre 2005. Le projet couvre 11 communes dans les provinces de Figuig, Taourirt et Jerada. Ces communes s'étendent sur une superficie totale estimée à 38 000 km<sup>2</sup>, avec une population d'environ 100 000 habitants, incluant la zone urbaine de Bouarfa. Environ 3.7 million ha de la zone de projet sont en pâturage et forêts –un peu plus de 95% du total- et environ 150 000 ha sont constitués de terre arable.

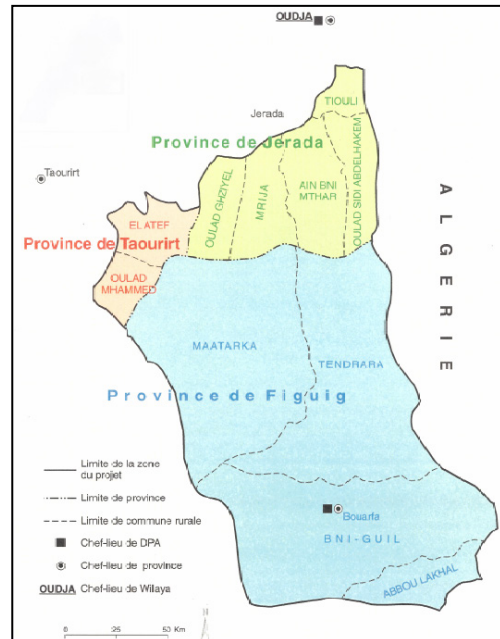
### A4.2.1. Contexte du projet

Les principaux bénéficiaires du projet sont les éleveurs et familles d'éleveurs les plus pauvres des 11 000 membres de coopératives de la zone de projet (environ 77 000 personnes). Il est estimé qu'un minimum de 3 000 personnes bénéficiera directement des interventions physiques comme la création de points d'eau, la plantation de fourrages, la réhabilitation de prairies, et autres activités liées à la production comme les unités d'engraissement d'animaux. La promotion d'activités génératrices de revenus et le soutien aux services financiers locaux sont estimés s'adresser à 1500 bénéficiaires, incluant 100 micro-entrepreneurs. Le nombre de bénéficiaires sera toutefois plus important, car chaque opération, en particulier la micro entreprise, est susceptible de bénéficier à plus d'une personne. Cette dernière composante bénéficiera principalement les groupes cibles qui ne peuvent pas survivre uniquement grâce à la l'élevage. Les activités génératrices de revenu pour les femmes n'ont pas été bien développées dans cette région par suite d'un accès limité aux services financiers ruraux. En conséquence les femmes et les filles représentent un groupe cible très important (estimé à 50000) pour aborder les questions de genre lors de la seconde phase. Les jeunes sans travail, incluant les diplômés de l'école, ont été identifiés comme un autre groupe cible potentiellement important qui bénéficiera directement de certaines activités du projet. Etant donné la propriété collective des prairies et le soutien qui sera fourni aux coopératives, pratiquement toute la population (environ 100000) bénéficiera directement ou indirectement des activités du projet.

### A4.2.2. Observations de la mission

La Direction Provinciale de l'Agriculture est composée d'un personnel d'environ 100 personnes, parmi lesquelles 60 techniciens et ingénieurs. Cinq Centres de Travaux composent les unités de terrain, parmi lesquels 4 sont sur la zone de projet. Chaque Centre de Travaux se compose d'une équipe d'environ 6 personnes. Tout comme à Marrakech, environ la moitié des personnels a récemment quitté la DPA par suite de la campagne de départs volontaires à la retraite. Il n'a pas été procédé, au préalable, à une codification ou à un transfert des connaissances et il est perçu qu'une véritable capacité a quitté la structure d'autant plus que des personnels bien formés, compétents et expérimentés ont saisi cette opportunité pour démarrer de nouvelles activités à l'extérieur de la DPA.

L'Unité de Coordination de Projet ne partage pas un bureau ou un espace de travail commun. A la place, le personnel de l'UCP est réparti au sein de la DPA ce qui implique beaucoup de travail de coordination.





En terme de modes de travail, la plupart s'effectue à travers des réunions en face à face, des fax et le téléphone. Une fois par mois, une réunion de coordination est organisée entre la DPA et les Centres de Travaux. Les Centres de Travaux effectuent des visites fréquentes aux bénéficiaires. Une fois par mois les fermiers se réunissent dans les Centres de Travaux. D'autre part les Centres de Travaux organisent des concours agricoles, des visites terrains et des voyages d'étude. Toutes les activités de Centres de Travaux sont reportées à la DPA via une base de données et des disquettes, informations agrégées puis transmises au Ministère de l'Agriculture pour analyse. L'information est partagée entre les Centres de Travaux de façon ad hoc, mais dans l'ensemble la communication transversale est perçue comme plutôt limitée.

Le FCP n'est pas un membre de l'UCP, mais supervise un service qui est notamment en charge de la production vidéo et audio, du transfert technologique et de l'extension agricole, et du soutien aux organisations professionnelles. Entre autres tâches, ce service à en charge la coordination du temps d'antenne -30 minutes hebdomadaires- que la DPA et autres structures du Ministère de l'Agriculture ont sur la radio locale. Au niveau central, ce service est rattaché à la Direction de l'Education, de la Recherche et du Développement du Ministère de l'Agriculture.

En terme d'équipement, la DPA possède 2 lignes téléphoniques pour un personnel d'environ 100 personnes, et possède environ 30 ordinateurs. Il n'y a pas de LAN, et une seule connexion à Internet par ligne téléphonique, depuis l'ordinateur de la secrétaire du Directeur. Dans les Centres de Travaux, il y a jusqu'à 2 ordinateurs par Centre, mais pas de connexion Internet. Les CT ont également un fax et une ligne téléphonique, bien qu'il fut indiqué au consultant que par suite de contraintes budgétaires les coups de fils professionnels sont également passés avec les téléphones mobiles personnels.

Au sein de la DPA il n'y a pas de département informatique ou une ressource humaine recrutée pour être en charge des installations TIC, de la formation et de la maintenance. Tout se fonde sur le volontariat et l'auto apprentissage, situation que l'on retrouve dans les Centres de Travaux.

#### ***A4.2.3. Besoins clés***

Les besoins qui ont été le plus fréquemment mis en avant durant les entretiens se rapportent aux équipements TIC et à la logistique. Il est néanmoins intéressant de noter que ces besoins ont été exprimés au niveau de la DPA et des Centres de Travaux. Durant les visites terrain auprès des bénéficiaires, ceux-ci ont indiqué ne pas être réellement en demande d'équipement TIC ou de connexion Internet. Ils étaient en revanche plutôt intéressés par une mise à disposition de ces équipements au niveau des Centres de Travaux, qui pourraient "intermédiaire" l'information et fournir des formations aux bénéficiaires ainsi qu'ils le faisaient déjà. Une conséquence logique des besoins exprimés en TIC, une demande pour des formations aux TIC a souvent été exprimée par les personnels de la DPA et des Centres de Travaux.

D'autres besoins particuliers ont été également mis en avant ou identifiés, incluant :

- ❑ Avoir plus d'information et de connaissances sur les sécheresses et l'utilisation de l'eau, car la région est devenue plus aride dans les dernières années.
- ❑ Obtenir des informations et des contacts de personnes connaissant bien la culture de l'amandier, car c'est un arbre qui pousse bien dans les environnements secs.
- ❑ Développer les capacités locales sur les techniques de marketing et commercialisation des produits ruraux, incluant les standards qualité, les labels, le conditionnement, et les canaux internationaux de distribution des huiles d'olives.
- ❑ Apprendre qu'elle est l'expérience des autres projets qui ont développés la culture des plantes médicinales, ce qui pourrait être une source de revenu supplémentaire à promouvoir dans la région.
- ❑ Discuter avec d'autres projets de leur expérience des approches participatives centrées sur l'utilisation et le repos de la terre, plus spécifiquement avec des tribus et communautés qui partagent les mêmes prairies sans cadastre.

- ❑ Discuter avec d'autres projets de leur expérience du recadrage des passages, y compris par la culture de l'Atriplex et d'autres plantes, e.g. cactus, céréales, etc.
- ❑ Partager des expériences avec d'autres projets sur la maintenance et la réhabilitation des parcours animaux, incluant les matériels de formation utilisés avec les bénéficiaires.

D'autre part, une idée très intéressante fut soumise sous la forme de créer une communauté de pratique pour les responsables du suivi et de l'évaluation au sein des projets du FIDA, afin de discuter des pratiques du suivi et de l'évaluation, de partager des informations sur les indicateurs, de fournir un soutien à ses pairs, etc.

#### **A4.2.4. Bonnes pratiques et réussites**

Parmi les diverses réussites mentionnées au niveau local, l'une en particulier a été pointée à l'attention du consultant. Elle relève de la mobilisation et de la formation des jeunes diplômés sans emploi, afin de leur permettre de devenir fermiers. Cette activité du projet a été lancée à travers une journée de sensibilisation au thème de "Mon entreprise, pourquoi pas dans l'agriculture ?", et a conduit plusieurs mois après à avoir une demi douzaine de diplômés de l'université démarrant une activité agricole. L'un de ces diplômés a aussi lancé une association, qui fournit des services aux fermiers. Ce processus, depuis ses premiers pas qui ont été de cibler des diplômés sans emploi dans l'objectif de les doter d'une activité génératrice de revenus et de maintenir les jeunes en zone rurale, jusqu'aux réalisations de ces nouveaux agriculteurs, pourrait très probablement être partagé et susciter l'intérêt d'autres membres de KariaNet.

Les autres bonnes pratiques ont été mises en avant incluent :

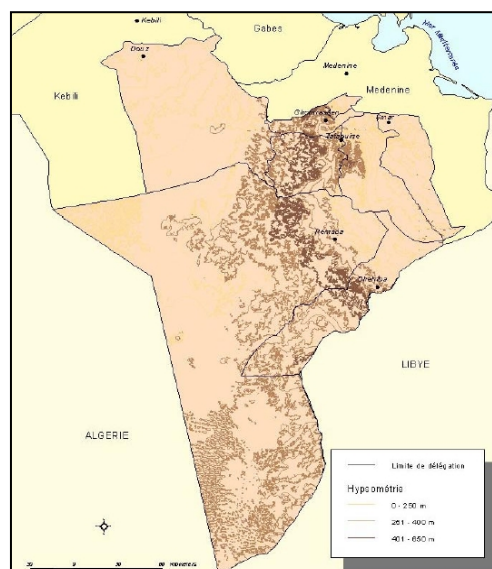
- ❑ Le projet a développé un bon cadre de suivi et d'évaluation, qui a été remarqué par le FIDA et va être répliqué sur un autre projet, le PDPO - *Projet de Développement Pastoral de l'Oriental*.
- ❑ Le projet a soutenu la création de 14 associations et a acquis une bonne connaissance des activités de développement des communautés.
- ❑ La culture de l'Atriplex sur les terrains publics et privés est mise en avant comme une réussite locale, et le projet pourrait certainement partager son expérience sur ce sujet.
- ❑ Chaque vendredi après midi, après la prière, une session de formation est organisée par le personnel et pour le personnel. Durant ces réunions, les personnels les plus compétents sur un sujet partagent leurs connaissances avec d'autres personnels, par exemple sur les TIC, ce qui offre une façon efficace en termes de coûts-bénéfices pour soutenir ses pairs.

### **A4.3. Tunisie, Tataouine, PRODESUD**

Le consultant a visité le Projet De Développement Agropastoral Et De Promotion Des Initiatives Locales Dans Le Sud Est (PRODESUD) du 21 au 23 novembre 2005. Le programme couvre la partie sud est du pays. Cette zone qui comprend le Gouvernorat de Tataouine et une large communauté pastorale dans le Gouvernorat de Kebili, Délégation de Douz, est semi-aride et aride.

#### **A4.3.1. Contexte du projet**

Le groupe cible du programme comprend la population des Unités Socio-Territoriales (UST), un concept combinant un territoire pastoral et un groupe social. Elle s'élève à 66 000 personnes (10.000 foyers) dans le Gouvernorat de Tataouine et environ 7.000 personnes (1.000 foyers de fermiers) dans la Délégation de Douz.



Parmi ceux-là, environ 3.500 foyers sont sans terre et comptent principalement sur des salaires provenant de travaux intermittents précaires. La plupart (80%) des foyers agricoles se compose de fermes agro-pastorales de petite et moyenne taille.

Le programme a pour but principal d'initier un processus de développement durable dont les acteurs concernés ont la ferme responsabilité. Il s'attaque aux principales sources de vulnérabilité économique. A cet effet, il cherche à instaurer des instruments institutionnels et à fournir des ressources et moyens complémentaires pour : soutenir la réhabilitation et la gestion durable des pâturages naturels, qui constituent la base de l'économie locale, et l'amélioration de la part la plus viable de l'agriculture ; et (ii) de promouvoir les initiatives locales d'activités génératrices de revenu à petite échelle dans l'agriculture et autres domaines (comme l'artisanat, les services et l'écotourisme), qui répondent principalement aux besoins des femmes et des jeunes.

Débuté voilà deux ans, le programme sera exécuté durant 5 années supplémentaires.

#### ***A4.3.2. Observations de la mission***

Situé à 15 minutes de marche du Commissariat Régional pour le Développement Agricole (CRDA), l'Unité de Gestion de Projet consiste en une équipe de 15 personnes partageant plusieurs bureaux dans le même immeuble.

Le projet travaille avec 25 Unités Socio-Territoriales (UST) au travers d'approches participatives. L'ensemble du processus de recours à l'approche participative est extrêmement bien développé. En quelques mots, ce processus comprend la conduite d'études terrain ainsi que des consultations impliquant la collecte locale de connaissances, pratiques, histoires et perceptions, tout comme le passage en revue des bibliothèques personnelles de la population, afin de dessiner une carte mentale de la région. Durant ce processus, les problèmes du point de vue des bénéficiaires sont collectés, ainsi que les solutions qu'ils proposent. Le résultat est une "Livres de connaissances", qui est remis à l'UST. Ces cartes mentales sont ensuite discutées avec les services techniques du Commissariat Régional et comparées aux cartes techniques –géologiques, géographiques, etc.-. Ces comparaisons sont faites en consultation avec les bénéficiaires et utilisées afin pour définir les activités du projet et le soutien financier nécessaire au niveau local. Le résultat de ce processus est le "Plan de Développement Multi-Sectoriel", distribué à toutes les parties concernées. L'UST est une unité sociale et géographique utilisée pour délimiter le territoire. Dans chaque UST, un comité de développement local, le *Groupe de Développement Agricole (GDA)* est mis en place pour organiser la population. Le GDA coordonne et exécute les activités du projet, et est impliqué dans leur évaluation au travers d'un suivi et d'une évaluation participatifs. PRODESUD est fier d'avoir exercé avec succès un lobby auprès du Gouvernement et des Ministères afin qu'une loi tunisienne soit modifiée, résultant dans la capacité nouvellement adoptée pour les GDA de s'engager dans des travaux du projet.

Dans l'ensemble, l'UGP perçoit que plusieurs développements méthodologiques clés ont été accomplis localement depuis que le projet a débuté. Cela inclut par exemple (i) le "Schéma des éléments structuraux", (ii) le manuel des approches participatives locales, qui comprend également l'exécution participative et le suivi et l'évaluation participatifs, (iii) le guide méthodologique pour la gestion des parcours, qui est présenté comme une innovation de par sa concentration sur les régions sèches. Toutefois, les interviewés trouvent que dans l'ensemble la codification des connaissances n'est pas maximisée par suite de la charge de travail et du manque de temps.

L'UGP souligne que ce projet jouit d'une forte visibilité en Tunisie et qu'en 2005, ce sont 48 journées de visites qui ont jusqu'à présent été organisées sur place. Ceci est trouvé quelque peu énorme par les participants, bien que cela permette également d'apprendre ce qui se fait ailleurs au travers de groupes de discussion avec les visiteurs. Une question resta toutefois ouverte, quant à savoir si des pratiques plus documentées et des connaissances partagées via un site Web réduirait –ou accroîtrait– le nombre de visites que l'UGP reçoit.

Plus généralement, le manque de codification des connaissances locales est confirmé par les personnels de l'UGP comme du CRDA. L'existence de nombreux savoir faire locaux est soulignée, mais ils relèvent davantage de l'expérience terrain et d'un transfert oral des connaissances. Ceci est vari pour les questions internes, ainsi les réunions sont la norme pour assurer un suivi aux activités de projet. Ceci est également vrai pour les bénéficiaires, qui détiennent probablement plus de 100 techniques pour préserver ou optimiser l'usage de l'eau –certaines datant de l'époque romaine–, mais à peu près rien n'est compilé par écrit.

Il est également utile de remarquer qu'au cours des entretiens, un fort soutien est généralement exprimé pour KariaNet, avec un point plus particulier à observer. Certains personnels de l'UGP ont souligné que cette structure n'est pas permanente et qu'ils n'ont été recrutés que pour la durée du projet. En conséquence, ils perçoivent KariaNet comme une véritable et très forte opportunité d'élargir et d'approfondir leurs connaissances, d'enrichir leurs aptitudes, d'acquérir de nouveaux savoirs thématiques, d'apprendre de nouvelles manières de travailler qui ne sont pas encore très répandues en Tunisie, de développer leur réseau personnel, d'être à la pointe des outils de management et des approches collaboratives, et de développer leur CV en conséquence. En supplément de l'impact que cela peut avoir sur leur travail quotidien et sur le soutien aux bénéficiaires, ils perçoivent KariaNet comme un moyen de faire une différence sur le marché de l'emploi et d'avoir "un CV de 2 ou 3 pages à la place d'un CV d'une page", d'être plus compétitifs quand le projet touchera à sa fin et mieux à même de trouver un nouvel emploi. Ceci fut certainement une contribution riche et pertinente, qui se rapproche d'un sujet fréquemment discuté dans le domaine de la gestion des connaissances, i.e. "Qu'y a-t'il là dedans pour moi ?". Il est clair que le personnel local a bien compris les résultats que KariaNet peut offrir à leur développement personnel.

En terme d'équipement, l'UGP a 6 ordinateurs connectés par un LAN, mais sans accès Internet. Le support informatique et la maintenance technique pour l'UGP sont assurés par un Chargé des systèmes informatiques, employé à temps complet, et le personnel de l'UGP est extrêmement positif à l'égard de l'utilité du LAN et de la facilité avec laquelle il permet de transférer des informations entre postes. Il n'y a pas de WAN connectant l'UGP au CRDA ou aux Centres d'Extension Agricole de terrain ou aux Centres d'Extension Territoriale. Au sein de l'UGP, il y a une ligne téléphonique pour 15 personnes. En terme d'applications, en plus du Pack Office MS, le personnel de l'UGP a développé une application pour reporter les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation des activités du projet, application basée sur une base de donnée Access. Toutefois cette base ne réconcilie pas correctement les données entre les différents fichiers et un soutien technique serait le bienvenu.

Dans le Directeurat Régional, quelques directeurs ont une connexion Internet, qui donne également accès à un intranet et une application en ligne de gestion des emails. L'intranet et le mail en ligne sont utilisés par le Ministère pour circuler des directives et autres documents officiels, mais aussi pour adresser des rapports prévisionnels de temps et de pluie. Lorsqu'il est nécessaire d'envoyer un email officiel, celui ci est copié sur une disquette et envoyé depuis l'ordinateur du Directeur du CRDA. En complément des ordinateurs du management qui sont connectés à Internet, une salle avec deux ordinateurs connectés est laissée en libre accès. Toutefois tous les ordinateurs du CRDA partagent une connexion 64Kbs et la vitesse est généralement plutôt lente. Dans les services du Directoire Régional, les ordinateurs sont plutôt rares, l'exemple étant donné d'un ordinateur pour 5 personnes dans une unité que le consultant a rencontrée.

Dans le cadre du projet l'UGP collabore avec un grand nombre de partenaires, incluant le CRDA, les *Centres de Rayonnement Agricole* et les *Cellules Territoriales de Vulgarisation*, les GDA, le FIDA, l'OPEP – qui cofinance le projet-, l'Institut des Régions Arides, le NAMTA, l'*Observatoire Sahel/Sahara*, le PNUD, L'AVFA (*Agence de la Vulgarisation de la Formation Agricole*), l'Institut de l'Olivier, etc.

#### **A4.3.3. Besoins clés**

Divers besoins substantifs en information et connaissances ont été exprimés durant les interviews, incluant :

- ❑ Développer les connaissances du personnel sur le marketing des produits ruraux, et notamment sur le développement des marchés bio, sur les canaux internationaux d'exportation des produits agricoles provenant de régions sèches comme les pêches primeurs, les pommes de terre, les truffes, les figues –plus de 30 espèces locales-, les asperges, les huiles d'olive, etc.
- ❑ Développer les capacités sur l'utilisation des techniques de GIS/GPRS, de l'obtention des licences jusqu'aux formations avancées –remarque : les besoins en GIS/GPRS sont quasi permanents sur l'ensemble des projets visités par le consultant-
- ❑ Renforcer l'expertise locale relative aux régions sèches, incluant les intrants, les machines –spécifiquement pour les régions sèches comme celles utilisées dans les pays développés ou les abords des régions désertiques d'Amérique du Nord-, etc.
- ❑ Recueillir des expériences comparables de développement des communautés et d'approches participatives de gestion des prairies en absence de cadastre.
- ❑ Développer les connaissances du personnel sur le développement des communautés, y compris les aspects sociologiques, la résolution de conflits, etc.
- ❑ Renforcer la capacité du personnel pour la micro-finance et la micro-entreprise
- ❑ Améliorer les connaissances sur l'intégration du genre et apprendre grâce aux expériences réussies par d'autres projets.

Afin de contribuer au succès des objectifs de KariaNet, des besoins plus techniques ou opérationnels ont aussi été exprimés, comme une mise à jour du matériel informatique, la connexion à Internet, une expertise Access pour régler les problèmes du système applicatif de suivi et d'évaluation, des outils marketing de communication et promotion de KariaNet, des formations aux techniques de communication écrites et orales, des matériels de formation sur KariaNet, des cours d'anglais.

Il a également été mis en avant que le personnel devrait pouvoir accorder plus de temps aux activités de codification des connaissances, ce qui recouvre également le rôle du FCP qui pourrait être un poste à temps complet s'y l'on juge des besoins de l'UGP, du CRDA, des CRA et CTV, et des GDA, pour commencer.

D'autre part il fut indiqué qu'il serait extrêmement utile d'avoir une communauté de pratique pour lier les personnels en charge de l'administration et des finances au sein des projets du FIDA.

#### ***A4.3.4. Bonnes pratiques et réussites***

Parmi les bonnes pratiques locales et les succès qui pourraient être partagés au travers de KariaNet ou davantage documentées, les suivantes furent mises en avant :

- ❑ Les méthodologies, outils et techniques développés localement sur les approches participatives, incluant des produits comme le "Livre de connaissance" et les mécanismes d'institutionnalisation et de développement de partenariats, etc.
- ❑ Le savoir faire qui concerne les régions sèches, par exemple comment creuser un puits jusqu'à 800 mètres de profondeur, réutiliser les eaux saumâtres, dessaler l'eau ou utiliser des eaux salines, installer des points d'eau sur les pâturages et les parcours d'animaux, réhabiliter les jessours ou autres techniques indigènes, améliorer la gestion des prairies dans les régions sèches, sélectionner les cultures en fonction des types d'eau –e.g. grenadiers dans les zones salines-, utiliser l'énergie renouvelable dans les régions désertiques, etc.
- ❑ La gestion des prairies est un domaine de connaissance clé pour le projet, la région couvrant 35% de l'ensemble des prairies de Tunisie.
- ❑ Les systèmes de suivi et d'évaluation, en particulier pour les indicateurs utilisés sur les projets en régions sèches.



fourni d'un ordinateur partagé par 5 fonctionnaires, et il n'y a qu'une connexion Internet au niveau du Commissariat Régional. Dans les CTV il n'y a pas d'ordinateur.

L'utilisation de la langue anglaise est perçue comme une contrainte forte. Sur les domaines thématiques d'intérêt, les sites Web sont souvent en anglais et il est difficile de traduire les termes techniques. Rédiger en anglais présente également de réelles difficultés, l'exemple étant donné d'une journée entière requise pour l'écriture d'une lettre en anglais.

Du côté des bénéficiaires, l'illettrisme demeure courant et l'anglais n'est pas une langue qui est utilisée. Lorsque KariaNet a été présenté aux bénéficiaires, ceux-ci en ont clairement apprécié l'approche et ont reconnu l'intérêt qu'un réseau régional peut avoir pour les soutenir. Simultanément, ils n'ont pas exprimé une forte volonté pour en devenir directement membres. Ils ont plutôt été en faveur d'un maintien du rôle d'intermédiation déjà occupé par l'UGP, le CRDA, ou les CTV, et à son élargissement via le réseau.

Plus généralement il fut indiqué que les principales cibles pour KariaNet devraient localement être l'UGP, le CRDA, les CRAs et les CTVs. Il fut indiqué que si KariaNet était bien intégré et effectivement maximisé par ces structures d'ici deux ans, cela serait déjà un excellent résultat. En outre il fut mentionné que cibler les bénéficiaires rencontrerait des contraintes supplémentaires, ceux-ci n'ayant pas de lieu pour se réunir à l'exception de ceux offerts par le projet ou le CRDA, et pas d'équipement TIC.

Plusieurs autres points extrêmement intéressants furent aussi discutés durant les interviews avec le personnel et la direction de l'UGP, concernant la durabilité de KariaNet et plus généralement certains aspects des projets du FIDA.

Lorsque discutant le rôle du FCP, une question s'éleva sur la durabilité du rôle. Dans deux ans, le projet touchera à sa fin. Est-ce que le rôle du FCP disparaîtra, ou sera-t-il transféré au CRDA ? Il n'y a actuellement pas de plan quelconque prévoyant le transfert de ce rôle. Néanmoins, cette fonction pourrait très certainement bénéficier au CRDA dans le long terme. Simultanément, cette fonction n'existe pas dans l'administration publique, et le processus qui viserait à l'institutionnaliser relève d'une ambition conséquente.

De la même façon, la durabilité fut aussi discutée en relation aux bonnes pratiques véhiculées par la structure et les modalités de fonctionnement du projet. Tout d'abord dans ses modalités de fonctionnement le projet a institué au niveau de l'UGP une culture et un fort savoir faire en terme de gestion de projet. Une telle approche n'est toutefois pas très bien développée au sein du CRDA, qui pourrait en faire l'apprentissage et bénéficier de son adoption. Mais cet aspect n'est pas vraiment abordé dans l'approche du projet, et il n'existe pas de plan formel de transfert de connaissances là dessus, ni celui de créer une UGP au sein du CRDA. Ensuite, le projet a adopté une approche intégrée du développement rural. Simultanément, l'approche du CRDA est sensiblement différente, à savoir beaucoup plus sectorielle. Sur cet aspect également le transfert de connaissances n'est pas vraiment formalisé. Enfin, le projet a mis en œuvre avec succès les approches participatives, mais les instruments méthodologiques qui sous-tendent ces approches n'équipent pas encore totalement le CRDA. Renforcer davantage les capacités des partenaires sur les techniques participatives et institutionnaliser leur utilisation accroîtrait certainement l'impact à long terme du projet. Ces points précédents ont mis en lumière ce que le transfert de connaissances peut également recouvrir au niveau local, i.e. cela ne se réduit pas nécessairement aux seules activités thématiques du projet, mais peut également aborder les questions relatives aux techniques contemporaines de gestion dans les administrations et services publics -e.g. management de projet, gestion des connaissances, management basé sur les résultats-.

#### ***A4.4.3. Besoins clés***

Par suite du contexte local, les équipements TIC sont apparus comme une priorité pour le personnel de projet, aussi bien au niveau de l'UGP qu'à celui des unités de terrain. Au côté de la création d'une



connexion à KariaNet, il fut perçu que de tels équipement pourraient aussi permettre au projet d'avoir un site Web où les nombreux documents déjà développés pourraient être partagés.

En complément des besoins techniques, quelques domaines thématiques furent aussi mentionnés, incluant :

- ❑ L'éco-tourisme, la région n'étant pas très éloignée de quelques centres touristiques majeurs
- ❑ Les nouvelles technologies appliquées au développement rural –toutes les nouvelles technologies furent indiquées comme importantes à connaître !-
- ❑ GIS/GPRS
- ❑ Sessions de formation pour les femmes rurales

En outre il fut suggéré d'utiliser KariaNet pour identifier des experts au niveau de l'ensemble de la région et créer une liste des experts locaux.

#### ***A4.4.4. Bonnes pratiques et réussites***

La première bonne pratique observée par le consultant est la forte orientation du personnel à documenter les activités du projet. Ceci est une pratique d'autant plus louable au sein d'une région qui a tendance à plutôt favoriser la transmission orale des savoirs. Une telle pratique pourrait être portée à l'attention des projets membres de KariaNet et figurer comme un sujet sur lequel une discussion pourrait être ouverte afin de recueillir et échanger des expériences comparables, de discuter des modèles et formats de documents, des types de contenu, mécanismes de gouvernance et responsabilités, processus de gestion des contenus, leçons apprises, etc.

Parmi les nombreuses bonnes pratiques et succès qui pourraient également être partagés sur KariaNet, les suivants devraient être soulignés :

- ❑ Les approches participatives sont un domaine d'expertise clé du personnel de projet, comme illustré par les formations ou le soutien déjà accordé à d'autres -e.g. Gouvernorat de Manoub-.
- ❑ Le projet a développé une forte connaissance des plantes médicinales et de leur transformation. Travaillant avec des botanistes et des communautés de femmes, le projet a développé une activité de distillation de plantes médicinales pour en faire du savon. Des brochures et des échantillons peuvent être distribués.
- ❑ L'intégration du genre est très bien réalisée dans les activités du projet et des expériences locales pourraient être partagées avec d'autres projets.
- ❑ Les approches de développement intégré –y compris la gestion de projet, la coordination, le suivi et l'évaluation, etc.-

#### **A4.5. Jordanie, Irbid, YARDP**

Le consultant a visité le Projet de Développement des Ressources Agricoles de Yarmouk (Yarmouk Agricultural Resources Development Project – YARDP) du 27 au 29 novembre 2005. La zone de projet est située dans l'extrême nord-ouest du pays. Il couvre une superficie d'environ 1.230 km<sup>2</sup> au sud-ouest du bassin de la rivière Yarmouk, en Jordanie. La zone de projet a une population totale d'environ 312.000 personnes, avec une densité exceptionnellement haute de 256 personnes/km<sup>2</sup>, et 26% de population rurale.

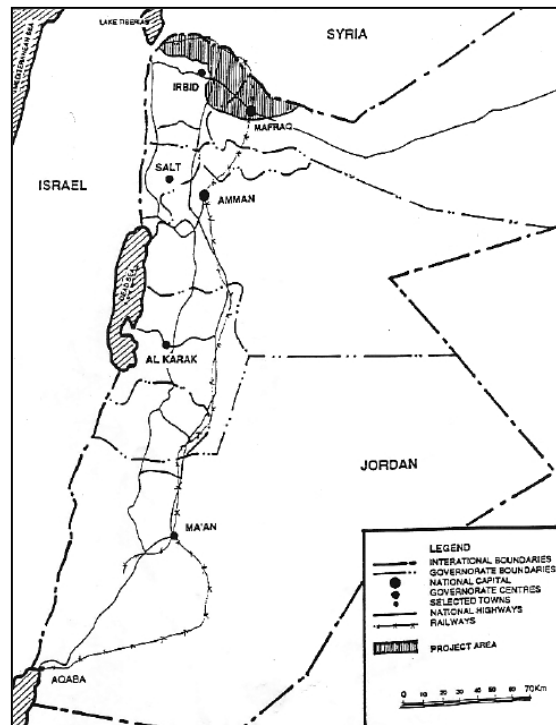
##### ***A4.5.1. Contexte du projet***

Le groupe cible comprend la totalité de la population des zones prioritaires sélectionnées au sein de la zone de projet, où les fermiers les plus pauvres sont dans leur majorité, et cible tout particulièrement les femmes qui sont engagées dans l'agriculture pluviale. Il est envisagé que le projet ait un impact positif sur les revenus et la qualité de vie de 2.840 foyers ruraux pauvres en ressources.



L'incidence de la pauvreté sur la région du projet est l'une des plus hautes dans les régions montagneuses de Jordanie. Ceci est dû à la haute densité de population (256/km<sup>2</sup>), à la fragmentation et la réduction des propriétés, et à la taille importante des familles au fort taux de dépendance. Même lorsque la pression de la population est moins intense et le potentiel pour l'agriculture plus prometteur, les revenus agricoles sont faibles de par la petite taille des propriétés, l'utilisation limitée des intrants et de l'accès au crédit, la faiblesse de la technologie agricole, et des marchés pauvrement développés.

Le projet a débuté en 2001 et s'emploie à améliorer la sécurité d'approvisionnement et le niveau de revenu du groupe des fermiers cibles, de stopper la dégradation et de restaurer la fertilité des sols pour une utilisation durable de la terre et des ressources en eau dans le bassin de la rivière Yarmouk. Les principales composantes du projet ciblent le développement des ressources, le développement agricole, les routes rurales, les services financiers.



#### *A4.5.2. Observations de la mission*

L'UGP est composée d'une équipe de 35 personnes, comprenant les conseillers en suivi et évaluation, la division responsable de l'utilisation de la terre, la division en charge des constructions, la division en charge du développement rural et de l'extension, et la division administrative et financière. L'UGP entretient des relations fréquentes avec le Centre de la Direction Agricole qui se situe tout à côté. La Direction Agricole est forte d'une équipe de 70 personnes et a quatre unités terrain de 20 à 25 personnes chacune.

L'ensemble du personnel de l'UGP a été recruté pour la durée du projet. Simultanément, il est perçu que KariaNet ne devrait pas s'arrêter à la fin du projet. La question de la durabilité est bien appréhendée mais des plans doivent encore être mis au point avec l'aide de KariaNet pour y répondre.

Il est significatif de noter que le soutien financier accordé par KariaNet est trouvé suffisant au niveau local. Chaque projet a déjà ses propres ressources, et une partie devrait être allouée à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et à la durabilité à long terme des résultats du projet, au travers d'une contribution complémentaire qui soutienne directement la mission de KariaNet.

Avant que le projet ne démarre, des formations ont été données à l'équipe de projet sur les moyens de démarrer efficacement un projet. D'autres formations ont été organisées également, notamment sur les approches participatives. Les collaborateurs en charge du suivi et de l'évaluation ont aussi été envoyés en Italie afin de recevoir une formation qui a été trouvée utile, quoique tardivement accordée puisque 3 ans après le début du projet. L'équipe de projet a également reçu localement une formation au suivi et à l'évaluation, qui a été jugée excellente. D'autres cours ont aussi été fournis, bien qu'il soit trouvé que le nombre de places est limité en comparaison aux besoins du personnel. En ce sens, il est espéré que KariaNet pourra efficacement compléter le plan de formation local et sera une véritable source de nouveaux enseignements.

En niveau des collaborations existant avec d'autres projets, des réunions sont organisées de temps en temps avec le Ministère de l'Agriculture qui fournissent une opportunité aux directeurs de projet de rencontrer leurs pairs, développer des relations et partager leurs expériences. Néanmoins l'équipe de projet tend à indiquer qu'il n'y a pas de visites organisées sur place pour d'autres projets, et que les visites du personnel vers d'autres projets sont très limitées. Très probablement KariaNet offrira une belle opportunité d'augmenter la taille des réseaux sociaux existants.

En terme de création de contenu, de bons rapports sont produits mais leur circulation est ad hoc et un accord préalable du management doit être obtenu avant leur distribution. Certains contenus, comme des fiches d'information, sont en cours d'élaboration mais la charge de travail et les contraintes de temps rendent leur finalisation difficile.

Pour une équipe de 35 personnes, l'UGP a 7 PC tous connectés à travers un LAN. Il n'y a pas de disque partagé ou un dossier en commun où tous les documents seraient sauvegardés et mis à la disposition de tous. Mais tous les ordinateurs ont accès à une connexion Internet ADSL, certainement la plus rapide de celles que le consultant a observées durant la mission, y compris en comparaison des nombreux cafés Internet. L'UGP a un fax, des lignes téléphoniques pour tout le monde, et dans l'ensemble est bien équipée. Toutefois il doit être remarqué que les unités terrain n'ont pas de connexion et en sont fortement demandeuses. Jusqu'à présent les fichiers circulent sous forme papier ou via des disques flash.

Les réunions sont un bon moyen de partager l'information et sont organisées au besoin. Toutefois certains services n'ont pas de réunions régulièrement planifiées car la charge de travail et les demandes des clients rendent tout planning difficile à respecter.

#### ***A4.5.3. Besoins clés***

Divers besoins ont été exprimés, bien qu'en comparaison des autres projets les demandes en équipement TIC au niveau de l'UGP ne soient pas aussi importantes qu'ailleurs. Toutefois, la demande pour de tels équipements a été fortement exprimée par les unités de terrain.

Les domaines substantifs et professionnels sur lesquels un plus grand développement de connaissances serait bénéfique prennent la forme de :

- ❑ Formations complémentaires et échanges de connaissances sur les approches participatives, étant donné que le projet travaille principalement avec des individus alors qu'il s'agit là de l'approche qui est recommandée.
- ❑ Un renforcement des capacités sur le développement des communautés, incluant comment organiser des associations, comment organiser le travail des producteurs d'huile d'olive, ainsi que comment mettre en place des associations de femmes.
- ❑ Marketing des produits ruraux et canaux de distribution –e.g. champignons, labels et distribution des huiles d'olive organiques, etc.-
- ❑ Développer la capacité du personnel à l'écriture de rapports qui ont un impact, comment documenter les succès et les échecs, et comment rédiger de bonnes histoires.
- ❑ L'équipe de suivi et d'évaluation maintient des contacts avec quelques autres collègues sur d'autres projets et soutiendrait chaleureusement une communauté de pratique des personnels du suivi et de l'évaluation pour partager réussites et expériences moins réussies, comparer les indicateurs, discuter des méthodes de collection de données, partager des conseils sur la rédaction des rapports, etc.
- ❑ Une communauté de pratique pour les directeurs de projet, qui ouvrirait la porte à des interactions au jour le jour et offrirait un cadre dans lequel des réunions annuelles pourraient s'institutionnaliser.
- ❑ Des formations générales aux TIC –développement Web, etc.- ainsi que des formations plus techniques -SPSS, Access, SQL, Oracle-.
- ❑ GIS/GPRS
- ❑ Gestion du temps

- ❑ Vidéos sur la conservation des sols afin de documenter les résultats qui seront atteints dans 5 ans
- ❑ Des cours d'anglais pour tirer mieux parti d'Internet et de KariaNet
- ❑ Des outils de communication pour promouvoir KariaNet : dépliants, affiches, etc.

En outre, l'une des associations rencontrées indiqua qu'elle serait intéressée de savoir (i) comment mobiliser des ressources plus efficacement, (ii) comment développer le périmètre de l'association et particulier dans les domaines des activités génératrices de revenus, (iii) discuter de sujets thématiques avec d'autres associations (e.g. comment commercialiser les huiles d'olive, stabiliser les prix du marché, etc.).

#### ***A4.5.4. Bonnes pratiques et réussites***

Diverses bonnes pratiques et succès ont été mis en lumière, notamment :

- ❑ Le soutien accordé à l'association Melka. Cette association a connu un grand succès dans le domaine de la mobilisation de ressources. Elle compte 55 membres, y compris de fermiers, des professeurs, des étudiants, etc. Elle détient 22 ordinateurs avec une connexion Internet. L'association délivre un portefeuille complet de formations aux TIC, comme 'Création de pages Internet' suivie quotidiennement par 24 filles pendant 10 mois, 'Comment utiliser Internet', dispensée à 67 personnes sur 17 cours, 'Ordinateur basique', donnée à 50 personnes, 'Microsoft', avec un total de 73 cours suivis par 816 personnes depuis le début de l'association, 'Ecrire à la machine l'anglais et l'arabe', pour 48 personnes. Cette association a indiqué être prête à soutenir et former d'autres associations. Ils ont également une infirmerie et une école. Ils ont été à la création d'une association de femmes, émanation de l'association originale, à laquelle ils ont donné des prêts utilisés à produire et commercialiser des plantes médicinales, des vêtements, du fromage, du miel, etc. Durant la visite de l'association, un instructeur en TIC présenta au consultant une initiative de collaboration en ligne pas très différente d'un D-Group –quoique celle-ci supporte l'arabe- à <http://www.world-links.org> pour la page d'accueil et à <http://www.world-links.org/discus/arabic/messages/15420/15420.html> pour la Jordanie, à partir d'où il est facile de retrouver Irbid.
- ❑ Capacités dans le domaine du suivi et de l'évaluation, y compris une base de données développée en Access avec une bonne intégration et consolidation des fichiers.
- ❑ Des formulaires et modèles développés par l'équipe de suivi et d'évaluation pour faciliter la collection des données et en améliorer la cohérence.
- ❑ Réhabilitation des fontaines, y compris le processus de développement de la communauté.
- ❑ Microcrédit: 15 cours ont été donnés qui ont été suivis par un total de 200 femmes. Ceci a donné lieu à diverses réussites de femmes ayant créé leur activité, mais ceci n'est pas documenté.
- ❑ Des fiches techniques sont en préparation auprès du service d'utilisation de la terre. Ces fiches seront données aux bénéficiaires au cours de visites terrain afin de présenter techniques et options. Elles codifient les connaissances du personnel de ce service.

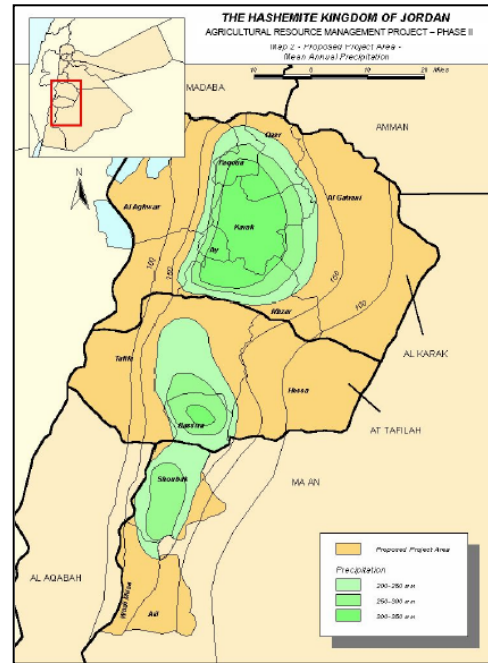
### **A4.6. Jordanie, Al Karak, ARMP-II**

Le consultant a visité le Projet de Gestion de Ressource Agricole Al Karak-Tafila (Agricultural Resource Management Project - Phase II) du 30 novembre au 1<sup>er</sup> décembre 2005. La zone de projet est située dans le sud montagneux, à l'ouest de la vallée du rift jordanien, courant généralement d'une direction du nord au sud. Le projet couvre une zone d'approximativement 6.540 km<sup>2</sup>. Administrativement, il couvre les gouvernorats de Karak et Tafila et les districts de Shoubak, Wadi Musa et Ail du Gouvernorat de Ma'an.

#### ***A4.6.1. Contexte du projet***

Le Projet de Gestion de Ressource Agricole – Phase II (ARMP-II) ciblera environ 22.300 foyers ou 134.000 habitants en zones rurales (75% du total de la population rurale dans la zone du projet). Le

groupe cible inclura : (i) les petits fermiers (hommes et femmes) ayant un accès limité ou aucun accès à un soutien financier rural et de vulgarisation ; et (ii) les hommes et les femmes sans terre avec un revenu incertain et peu ou pas d'accès à la finance rurale ou à une information de marché sur les activités génératrices de revenus. Le projet soutiendra : (i) le développement des capacités des communautés locales; (ii) la conservation des eaux et des sols sur la ferme et en dehors, comme la réhabilitation des sources, la construction de citernes, la réhabilitation des puits romains, la protection des berges et la construction de mini barrages ; (iii) le renforcement des institutions pour améliorer l'accès du groupe cible aux services des vulgarisation, aux technologies modernes et aux techniques de développement du verger, et aux activités génératrices de revenus à la ferme et en dehors comme les animaux d'élevage et l'exploitation fruitière ; (iv) la construction de routes rurales afin de faciliter l'accès aux marchés et aux structures sociales ; et (v) et la promotion d'un système financier rural à travers la restructuration de la Société de Crédit Agricole (Agricultural Credit Corporation), l'établissement d'un service de crédit et le soutien aux initiatives de microfinance basées dans les villages.



#### A4.6.2. Observations de la mission

Le prêt pour la seconde phase du projet a été reçu en juin 2005 et le projet est juste en train de débuter. Il comprend actuellement une équipe de 145 personnes et devrait aller jusqu'à 180. C'est l'un des plus gros projets parmi les 24 projets de développement rural en Jordanie, qui ont tous le même noyau d'activités en commun bien qu'il y ait des spécificités locales dans chacun d'entre eux. Le partage de connaissances entre les 24 projets en Jordanie serait utile mais est plutôt limité. Les liens les plus étroits s'observent probablement avec l'autre projet financé par le FIDA, à Irbid. Institutionnaliser le partage de connaissances entre projets est perçu comme dépendant de nombreux facteurs, incluant les preneurs de décisions, les outils, les processus, le savoir faire, etc. Il y aurait également besoin de le mentionner expressément dans le document de projet. Avec les prochains projets du FIDA, il devrait y avoir une ligne budgétaire dédiée au partage des connaissances, mais avec les projets actuels, il est nécessaire d'allouer des fonds du projet pour de telles activités, ce qui n'est pas si simple à accomplir quand cela n'a pas été indiqué dans le budget original.

Au sein de groupes thématiques du projet, il est perçu que le partage des connaissances est plutôt limité. Il n'y a pas de visites fréquentes entre les districts et pas de réunions régulières –e.g. mensuellement ou trimestriellement- qui rassembleraient tout le personnel travaillant sur un même thème à travers l'UGP et les unités terrain, et durant lesquelles les nouvelles informations pourraient être partagées, où seraient conduites des sessions d'assistance par les pairs, etc. Les procédures et routines actuelles ne poussent pas à de telles réunions, et par conséquent le plus clair du travail est effectué au niveau de l'unité de terrain sans trop de connexions avec les autres membres du projet, ou d'autres projets dans le pays. L'habitude de procéder à des téléconférences n'existe pas. Et la connectivité est un problème qui gêne les collaborations électroniques. Le partage des connaissances au travers de documentations écrites est également plutôt limité, les rapports restant fréquemment stockés au niveau de l'UGP –évaluations, revues à mi parcours, etc.- et n'étant pas circulés parmi les unités de terrain.

Il y a 13 ordinateurs avec LAN et WAN au niveau de l'UGP et la connexion ADSL fonctionne très bien. Dans les unités de terrain, l'équipement est rare, par exemple il n'y a qu'un ordinateur pour 18 personnes dans l'une des unités de terrain. Les 5 unités terrain ne sont pas encore équipées d'une

connexion Internet, même s'il est largement ressenti que KariaNet devrait également atteindre ces unités. Ainsi il est estimé que le périmètre de KariaNet devrait débiter en ciblant le personnel de l'UGP, et d'ici 2 ans il pourrait être envisagé d'étudier comment il pourrait être étendu plus loin.

#### **A4.6.3. Besoins clés**

Parmi les besoins du projet en information et connaissances, les points suivants ont été soulignés :

- ❑ Approfondir l'expertise dans le domaine de l'intégration du genre, et en particulier sur comment inciter les femmes à prendre part à toutes les activités du projet, ou sur comment créer un services d'intégration du genre au sein du Ministère de l'Agriculture.
- ❑ Les Approches Participatives (AP) sont ici une nouvelle méthodologie, et bien qu'une formation soit fournie, il serait utile de recueillir plus d'expériences comparables sur les AP se rapportant au travail de vulgarisation, ou au suivi et à l'évaluation, ou à la conservation de l'eau, i.e. spécifiquement orientées sur les activités du projet.
- ❑ GIS/GPRS sont –à nouveau- un centre d'intérêt sur lequel une plus grande capacité est requise.
- ❑ Le Développement Communautaire est une nouvelle composante du projet, et il y a un fort intérêt pour connaître plus d'expériences pratiques et de conseils, y compris d'indications sur la création des communautés, sur leur formation, ou sur comment préparer un Plan de Développement Communautaire. D'autre part il serait intéressant de voir comment le Développement Communautaire est effectué sur des thèmes précis, par exemple la planification et l'utilisation de la terre, etc. Des formations connexes pourraient également se rapporter à la gestion des conflits, aux techniques de facilitation, etc. Un exemple instructif est fourni avec le rajeunissement des oliviers, par lequel un doublement de la production a été atteint grâce à un élagage sévère, et l'utilisation de fertilisants et de pesticides spéciaux. Néanmoins, la première année les fermiers avaient des battons pour défendre les oliveraies et empêcher l'expérience, obligeant le projet à identifier de premiers adopteurs et à utiliser progressivement les bons résultats obtenus pour attirer les autres –alors que le processus utilisé au Soudan semble plus efficace aux yeux du consultant-.
- ❑ Gestion durable de la terre et conservation des sols sont des domaines sur lesquels une plus grande expertise serait la bienvenue.
- ❑ Comment codifier les connaissances. L'exemple est donné du rajeunissement des oliviers, une activité sur laquelle certains personnels ont travaillé avec succès pendant 7 ans avant de s'en aller rejoindre d'autres projets. Maintenant rien n'est documenté et les nouveaux ingénieurs aimeraient en savoir plus sur les expériences précédentes. Mais il n'existe pas de mécanisme obligatoire pour documenter les expériences, i.e. il n'y a pas de rapport de passation des activités et savoir faire, pas de processus formalisé, etc.
- ❑ Le marketing des produits ruraux est –à nouveau- un domaine sur lequel des expériences supplémentaires seraient les bienvenues.
- ❑ Des voyages d'étude hors du pays seraient également bénéfiques.

En outre, le point a été soulevé du rôle du FCP qui devrait figurer dans le document de projet –comme une fonction à temps complet si le projet est particulièrement complexe ou important, et avec une assistance comme cela peut être le cas dans certaines organisation-, ce qui permettrait d'allouer suffisamment de temps au rôle et d'augmenter sa visibilité, ou la reconnaissance qui lui est accordée, ou d'étendre sa marge de manœuvre, etc.

Enfin divers besoins ont été exprimés également par les associations rencontrées –voir ci-dessous parmi lesquels de l'équipement TIC, des formations aux TIC, un partage de connaissances sur le traitement des aliments et des herbes médicinales, etc.

#### **A4.6.4. Bonnes pratiques et réussites**

Un nombre significatif de bonnes pratiques et de succès a été mis en avant durant les consultations, partant des résultats de la phase I ainsi que des premières réalisations de la phase II.



D'un point de vue du développement des connaissances, l'une des réalisations les plus remarquables de la phase de démarrage du projet est certainement l'intense série de formations mise en place. Ces cours couvrent : matrice de suivi et d'évaluation, en décembre, Approches Participatives, qui sera donné en janvier, l'ICDL (International Computing Driving License - Permis de Conduire International d'Ordinateur) qui est actuellement en marche, Utilisation des outils TIC, au mois de février. Ces sessions de formation sont principalement destinées à l'équipe de projet mais certaines ont été aussi ouvertes à quelques bénéficiaires. Ceci peut certainement être référencé comme "meilleure pratique" au regard de l'échelle, de la gamme et du moment choisi. Le consultant souhaiterait en particulier mettre en avant l'ICDL en écho aux besoins constamment exprimés sur la plupart des projets soutenus par KariaNet. En outre, des cours de langue anglaise vont également être dispensés, ce qui a conduit l'équipe de projet à adhérer à la notion d'un réseau KariaNet favorisant cette langue.

D'autres bonnes pratiques pourraient être opportunément partagées via KariaNet, parmi lesquelles :

- ❑ L'association Rakeen. Cette association comporte 7 membres de bureau et 170 adhérents. Ils ont développés des relations et coordonnent leurs activités avec le Ministère de la Santé, l'association des femmes de Jordanie (Women Association of Jordan), CARE, une association de comptabilité, une association de droit -liée au conseil d'administration du développement social, et ont reçu de nombreuses visites en provenance d'autres Gouvernorats. A l'origine ils ont obtenu un prêt du GEF qu'ils ont utilisé comme un fond renouvelable avec taux d'intérêt décroissant. Les prêts sont pour des durées limitées, pouvant aller jusqu'à 30 mois. Recourant à une enquête ils ont tout d'abord décidé de construire des citernes et des puits. Ensuite ils ont commencé à donner des cours dans le village, à encourager les activités génératrices de revenu qui comprennent à présent le traitement des aliments, des herbes médicinales, l'apiculture, l'élevage de chèvres, etc. Ils ont également assuré des formations à la gestion des jardins, à la maintenance de la maison, de la cuisine et de la salle de bain, au droit de l'homme et de l'enfant, aux maladies, à la prévention dentaire, etc. Lors de leurs rencontres dans les villages ils ont vu que de jeunes femmes devaient rester à la maison car elles n'avaient pas les moyens de poursuivre leurs études. Donc l'association fournit à présent des prêts d'étude aux filles de manière à ce qu'elles puissent terminer l'université et avoir un diplôme. Les participants viennent de quelques villages, et ils forment à leur tour leurs voisins. Parmi les choses dont l'association est le plus fière c'est d'avoir appris à d'autres femmes à faire à la maison des légumes marinés dans du vinaigre et des confitures, plutôt que de les acheter, ce qui leur permet de réaliser des économies.
- ❑ Femmes dans le Développement (Women in Development) est l'un des meilleurs résultats du projet. Environ 1600 femmes ont contracté des prêts et lancé de nouvelles affaires. Cette activité a reçu des visites d'Egypte, du Soudan, de Syrie, du Liban, de Palestine, du Yémen, etc. Les activités génératrices de revenu ont été développées avec succès par le projet.
- ❑ L'inversion de l'immigration a aussi été un succès de la Phase I, avec 5% des fermiers de Tafila qui sont revenus et ont formé de nouveaux villages. Le projet a mis en œuvre une approche intégrée qui couvre la conservation de l'eau et du sol, la mise en place de fermes, la construction d'infrastructures et de maisons, la création de nouveaux revenus, etc. Ce sont des domaines pour lesquels il y a de fortes connaissances qui pourraient être diffusées sur KariaNet.
- ❑ La récolte d'eau est également un domaine d'expertise, avec une étude déjà réalisée décrivant cette activité et son impact.
- ❑ Le rajeunissement des oliviers est aussi une réussite, avec un doublement de la production grâce à un élagage sévère et au recours à des fertilisants et des pesticides spéciaux.
- ❑ Des cours sont également prêts à être partagés. Les matériels comprennent des transparents, des images, des vidéos, par exemple sur la sensibilisation à l'eau et à l'environnement.
- ❑ Le savoir indigène pourrait être partagé également, par exemple sur le traitement du lait, la fabrication des yaourts, etc. -bien que cela ne soit pas documenté autrement qu'au travers de notes personnelles-
- ❑ En terme de méthodes de travail, l'équipe trouve que les relations avec les bénéficiaires sont très bien structurées et que cette expérience pourrait être partagée avec d'autres projets. Les visites terrain sont segmentées en trois étapes, avec environ 2 heures consacrées à la préparation de la visite, 3 heures dédiées à la visite elle-même, et 2 heures pour conclure et résumer la visite, établir un rapport et planifier le suivi.

## **A4.7. Soudan, El Obeid, NKRD**

Le consultant a collaboré avec le Projet de Développement Rural du Nord Kordofan (North Kordofan Rural Development Project) du 7 au 10 décembre 2005. La zone de projet couvre une partie de l'état semi-aride du Nord Kordofan, dans l'ouest du Soudan.

### ***A4.7.1. Contexte du projet***

Le projet est occupé à améliorer les conditions de vie des communautés et en particulier d'assurer leur sécurité alimentaire et améliorer la résistance aux sécheresses et désastres naturels dans leur mode de vie. Les bénéficiaires sont les petits fermiers, les éleveurs, laboureurs et artisans qui constituent jusqu'à 90% de la population rurale du Soudan, avec un revenu annuel moyen en 1999 de 100 à 150 dollars par capita, comparé au produit national brut par capita de 220 dollars. Le projet travaille avec 280 villages, sélectionnés en premier lieu sur la base du plus grand besoin –e.g. leur éloignement et le manque de services et d'équipements- et en second lieu de la volonté des communautés de coopérer et participer au projet. Les objectifs du projet sont spécifiquement de :

- ❑ Améliorer la productivité et les revenus des fermiers, villageois et des groupes.
- ❑ Donner aux communautés villageoises la capacité de planifier, exécuter et gérer des schémas de développement.
- ❑ Assister les comités de développement de village à faire évoluer les institutions financières informelles participatives durables (Sanduq).
- ❑ Etablir dans les localités des ressources institutionnelles et des système pour assister les communautés dans leur processus de développement ; et
- ❑ Encourager les modalités de gestion des ressources naturelles communales.

Le projet a cinq composantes : développement communautaire, développement et utilisation de ressources naturelles, services financiers ruraux, gestion de projet et développement des capacités locales, route.

### ***A4.7.2. Observations de la mission***

L'Unité de Gestion de Projet siège à El Obeid, avec deux branches à Bara et Um Ruwaba, représentant une équipe d'une vingtaine de personnes. En outre, 56 membres de projet sont basés dans des unités administratives réparties dans 10 villages. Le projet collabore aussi avec de nombreux partenaires, comme la Banque Agricole, le Ministère de la Planification Urbaine, le Centre de la Recherche Agricole, le Ministère de l'Education, le Ministère de la Santé, le Programme Alimentaire Mondial, Sogia Charity. D'autre part, le projet mobilise les membres des communautés afin qu'ils forment des organismes légaux dans les villages, les Comités de Développement de Village (CDV). Environ 280 CDVs ont été constitués. Chacun d'entre eux est composé de trois sous-comités : Finance, Ressources Naturelles, Femmes et Services.

En terme de développement de contenu, le projet a généré un nombre remarquable de matériels, tels que :

#### ***Gestion de projet et rapports de suivi et d'évaluation***

- ❑ Plan de Travail Annuel et Budget pour chaque niveau de la hiérarchie de gestion de projet.
- ❑ Progrès physique semestriel et annuel.
- ❑ Progrès financier semestriel et annuel.
- ❑ Rapport trimestriel sur la performance de la ligne de crédit de la Banque Agricole du Soudan et sur les plans de crédits Sanduq.
- ❑ Rapports de progrès trimestriels sur la performance des Comités de Développement de Village.
- ❑ Suivi et évaluation participatifs conduits au travers d'ateliers annuels de mise en œuvre, d'une évaluation annuelle et d'estimations des bénéficiaires.
- ❑ Evaluation annuelle et estimations du bénéficiaire avec la totale participation des bénéficiaires.

#### *Etudes techniques*

- ❑ Suivi des eaux souterraines
- ❑ Finance rurale
- ❑ Vulgarisation rurale
- ❑ Etude de l'eau Khor Abu Habil
- ❑ Systèmes de nourrissage du bétail et opportunités
- ❑ Options de commercialisation du bétail
- ❑ Profils de village pour tous les villages participants

#### *Programme et manuels –y compris les vidéos pour certains–*

- ❑ Programme technique et vulgarisation
- ❑ Maladies du bétail, vaccination, et traitements
- ❑ Intégration du genre
- ❑ Santé de la mère et enfance
- ❑ Opérations de culture pour les récoltes
- ❑ Forêt
- ❑ Nourrissage du bétail

Comme pour les autres projets, la langue utilisée par les différents matériels dépend de l'audience cible. Il s'agit de l'arabe pour les matériels ciblant ou élaborés avec les communautés, et l'anglais pour les rapports de gestion et de suivi et évaluation. Pour KariaNet, il fut indiqué que l'arabe devrait être la langue préférée du réseau. En outre, les discussions avec l'équipe de projet et les bénéficiaires ont restitué que la priorité immédiate pour KariaNet devrait être de cibler l'équipe de projet.

Du point de vue des équipements, l'UGP et ses deux branches sont localement perçues comme convenablement équipées en ordinateurs, LAN et WAN. Il y a une connexion Internet RTC à l'UGP. Parmi le 10 unités administratives, toutes n'ont pas d'ordinateur ou de ligne téléphonique.

#### **A4.7.3. Besoins clés**

Parmi les besoins collectés durant les interviews et groupes de discussion, l'équipement TIC et la formation –e.g. utilisation d'Internet- ont été fréquemment mis en avant par les participants, en particulier en provenance des unités administratives. Les équipements matériels et logiciels audio-vidéo furent aussi régulièrement mentionnés comme extrêmement nécessaires car l'illettrisme est encore très important dans les villages.

Les techniques de partage de connaissances –e.g. histoires, expériences réussies, etc. – furent également mentionnées comme un domaine sur lequel l'équipe de projet aurait besoin de renforcer sa capacité.

Les autres domaines thématiques sur lesquels des besoins en connaissances furent rapportés ont inclus :

- ❑ Entreprise rurale et activités génératrices de revenus
- ❑ Techniques participatives avancées et développement communautaire
- ❑ Transfert technologique
- ❑ Comment stopper la détérioration dans les zones arides
- ❑ Activités génératrices de revenus et financement

#### **A4.7.4. Bonnes pratiques et réussites**

Parmi les nombreuses bonnes pratiques et succès qui pourraient être opportunément partagées avec la communauté KariaNet, nous soulignerons :



- ❑ Intégration du genre, qui a été mis en œuvre avec succès tout particulièrement en ciblant efficacement les chefs des communautés. Les résultats ont inclus l'arrivée de femmes parmi les structures formelles des CDVs, e.g. comptable, président, formateur, etc. Un programme de formation complet sur l'intégration du genre a aussi été développé par l'équipe de projet en partenariat avec l'université de Khartoum.
- ❑ Les écoles de fermiers ont été aussi une excellente réalisation qui devrait être plus largement connue. Ces écoles de fermiers sont extrêmement bien organisées par les communautés elles-mêmes, incluant la programmation de réunions régulières –i.e. hebdomadaires– organisées autour d'un agenda qui est défini avant la rencontre, et sont suivies d'un compte rendu. Durant cette réunion, les fermiers organisent des séances d'assistance réciproque par les pairs, comme technique de partage de connaissances et d'apport d'un soutien mutuel.
- ❑ Application des approches participatives et des outils d'évaluation rurale participative. Plus de 20 outils sont utilisés localement, comme la carte à main levée, les tendances historiques et le tableau chronologique, le calendrier saisonnier, le digramme de flux d'impact, etc. Ils servent à fournir des profils de village extrêmement signifiants. D'autre part les approches participatives ont été adoptées par les CDVs qui les utilisent par exemple pour résoudre des conflits locaux - e.g. matrice de classement, outils de vote, analyse coûts-bénéfices- Les CDVs fournissent également des conseils à d'autres villages et communautés sur les approches participatives.
- ❑ Approches méthodologiques au développement communautaire, le projet ayant développé un module pour sélectionner de manière standardisée et scientifique les communautés avec lesquelles travailler.
- ❑ Processus de planification participative et suivi et évaluation participatifs.
- ❑ Nutrition et nourrissage des animaux, e.g. la production de moutons a doublé dans certains villages.
- ❑ Techniques de collecte de l'eau, e.g. une formation dispensée à des femmes a conduit à une augmentation de la production de sorgho de 600%.
- ❑ Le projet a envoyé 6 partenaires au Kenya pour suivre une formation au GIS et travaille à présent avec un expert local sur le GIS. Cet ingénieur fait partie du Ministère de l'Irrigation et des Ressources en eau, et pourrait offrir des conseils sur les meilleurs outils logiciel, centres de formation, etc.

Enfin nous soulignerons deux pratiques complémentaires qui ont trait à des activités de nature différentes mais néanmoins très utiles de partage d'information et de connaissances. La première se rapporte au site Web que le projet a déjà développé : <http://www.nkrdpifad.org>. La seconde est que le projet recevait, simultanément à la mission du consultant, deux membres d'un projet du FIDA récemment lancé, afin de montrer les réalisations locales, offrir une opportunités de rencontrer l'équipe locale et les bénéficiaires, transférer des connaissances avec que ces personnes ne commencent à occuper leur nouvelles fonctions. Ces visiteurs se sont montrés extrêmement positifs en commentant ce voyage d'études et reconnaissants de pouvoir en bénéficier au démarrage d'un projet. Inversement, les nouveaux projets au Soudan ont coutume d'inviter à leurs ateliers de démarrage des membres d'autres projets, de telle façon à ce que des relations se créent et que des connaissances puissent être plus facilement échangées entre projets.

## A4.8. Soudan, Kadugli, SKRDP

Le consultant a visité le Projet de Développement Rural du Sud Kordofan (South Kordofan Rural Development Project) les 8 et 9 décembre 2005. Le programme est situé dans l'état du Sud Kordofan, qui forme une zone de transition entre la partie semi-aride et sub-humide de la partie sud du centre du Soudan.

### A4.8.1. Contexte du projet

Le programme couvre un domaine rural comprenant environ 1.500 villages ou groupes de villages. Les bénéficiaires sont les hommes et les femmes détenteurs de petites fermes, les pastoralistes et les personnes déplacées et sans terre, qui constituent plus de 95% de la population rurale. En 2000, ils totalisaient 84.900 foyers ou 840.000 personnes, avec un revenu annuel moyen dans la frange des 145 dollars, comparé au produit national brut par capita de 290 dollars. Le programme participe à l'établissement d'institutions locales et de l'Etat ayant les ressources et des systèmes performants en terme de coûts afin d'assister les communautés rurales à améliorer leur conditions de vie. Il fournit aux familles pastorales et de petits propriétaires qui sont ciblées, incluant les foyers dirigés par des femmes, le soutien technique et d'intrants et les services de vulgarisation communautaire requis pour une entreprise productive et des services sociaux adéquats ; il encourage aussi une gestion équitable des terres communales et des fermes et met en place des services financiers durables. Par dessus tout, il impartit aux hommes et aux femmes dans les communautés rurales la capacité de planifier, mettre en œuvre et gérer leurs propres activités de développement, en résolvant les conflits de groupes grâce à une assistance de spécialiste, la formation et l'expérience pratique.

### A4.8.2. Observations de la mission

L'Unité de Gestion de Projet est basée à Kadugli et collabore avec deux bureaux régionaux et 16 unités terrain. Le projet travaille avec les bénéficiaires dans plus de 200 villages et au travers de 99 Comités de Développement Communautaire (CDC).

Les activités de projet sont sous-contractées au Ministère de l'Agriculture, et l'équipe de projet est du Ministère. Le Ministère emploie des fonctionnaires ayant un bon niveau d'éducation et d'expérience, mais n'a pas de capacité financière. Pour exemple, les fonctionnaires rencontrés durant la mission indiquèrent qu'ils apprécieraient très fortement d'avoir accès à KariaNet et d'avoir des ordinateurs avec une connexion Internet. Mais cela devrait venir après les besoins plus basiques, n'ayant pour l'instant pas d'espace de travail –salle, bureau, chaise, etc.-, l'infrastructure ayant été sévèrement endommagée durant la guerre.

Le projet a généré un grand nombre de contenu, en particulier de vidéos –voir ci-dessous utilisées pour former les bénéficiaires, l'illettrisme étant encore prédominant –environ 80%-.

Des ateliers et des formations ont été fréquemment organisés dans le passé pour l'équipe de projet, e.g. sur les centres de vulgarisation, l'intégration du genre, le crédit, etc.



Du point de vue des TIC, l'UGP est bien équipée avec 20 ordinateurs, un LAN, une connexion satellite à Internet pour 12 ordinateurs. En outre, l'UGP a également un système complet d'édition de vidéo, avec caméra et logiciel, et la capacité de produire des K7 vidéos, DVs, CDs, DVDs, Vidéo CDs. Les deux bureaux régionaux ont un fax et quelques ordinateurs -1 pour 5 personnes- et l'un d'eux a une connexion Internet. Dans les 16 unités terrain il n'y a ni ordinateur ni fax, mais certaines ont le téléphone.

#### **A4.8.3. Besoins clés**

Les équipements TIC, connexions Internet et formations sont les besoins qui ont été le plus fortement exprimés par les bureaux régionaux et les unités terrain. En outre, des besoins en connaissances substantives et méthodologiques ont été exprimés, notamment :

- ❑ Approches intégrant les connaissances indigènes dans le développement rural
- ❑ Expériences comparées des approches participatives, développement communautaire et dynamique des groupes sociaux.
- ❑ Formation au suivi et à l'évaluation et au suivi et à l'évaluation participatifs
- ❑ Responsabilisation des femmes
- ❑ Microfinance et comment accroître les taux de remboursement
- ❑ Marketing des produits ruraux
- ❑ Activités génératrices de revenus
- ❑ Collecte de l'eau

D'autre part a été mentionné le besoin d'abonnement à des journaux scientifiques, professionnels, ainsi qu'à des magazines.

#### **A4.8.4. Bonnes pratiques et réussites**

- ❑ Pour ce qui relève des approches participatives et du développement communautaire, le projet a aidé à la création de parcelles de démonstration : quand de nouveaux programmes techniques sont amenés aux bénéficiaires, le CDC sélectionne 2 fermiers -un homme, une femme- qui vont tester cette nouvelle initiative. De cette manière, l'équipe de projet n'a pas à identifier de premiers adopteurs ou à convaincre la communauté d'essayer de nouvelles semences et autres initiatives, c'est la communauté qui s'en charge.
- ❑ Les approches participatives et la participation de la communauté ont été bien intégrées par les bénéficiaires. Ceci est d'ailleurs bien relié à une approche traditionnelle locale dénommée Anafir, à travers laquelle les fermiers s'aident mutuellement. Les approches participatives aident les communautés à croire en elles-mêmes et à s'apercevoir qu'elles peuvent accomplir des tâches ambitieuses, par exemple 38 écoles ont été construites par les bénéficiaires avec le soutien du projet. Lorsqu'elles se réfèrent à cette méthode de travail, les communautés disent à présent "faisons le à la manière du FIDA".
- ❑ Le projet a développé un Centre d'Information et de Communication bien documenté, qui est ouvert au personnel de l'UGP et au personnel de terrain, aux ONG, bénéficiaires, étudiants, etc. L'équipe en charge du centre a bâti une vidéothèque très riche, avec plus de 100 films produits durant les 4 dernières années. Les films sont sous la forme de documentaires, ou sous la forme de travaux dirigés s'ils ont une orientation auto-formation. Ce centre est géré par une équipe de 3 personnes, avec un Chargé des Communications et de l'Information, responsable de la collecte d'histoires et de la préparation de matériels, un Chargé de l'Information, responsable des TIC, de l'assistance technique, et de la production des vidéos, et un responsable d'équipe en charge de la supervision interne, et de la coordination externe des activités de communication avec les médias -locaux et nationaux-, le Ministère de l'Agriculture, les ONG, et en charge de fournir les vidéos ou outils de communication aux équipes terrain. En supplément des vidéos la production du centre comprend : des dépliants, syllabus, messages radio, posters, manuels de formation. Le centre a également mis sur pied un théâtre mobile, avec le soutien de la rio locale et d'acteurs de télévision, qui présente aux bénéficiaires des campagnes d'information comme

sur les bénéfices d'utiliser de nouvelles semences. Le centre coordonne également la distribution d'intrants, somme les films, et produit des articles pour les journaux et magazines nationaux. Enfin, l'équipe maintien un catalogue des matériels produits et / ou disponibles dans le Centre d'Information et de Communication.

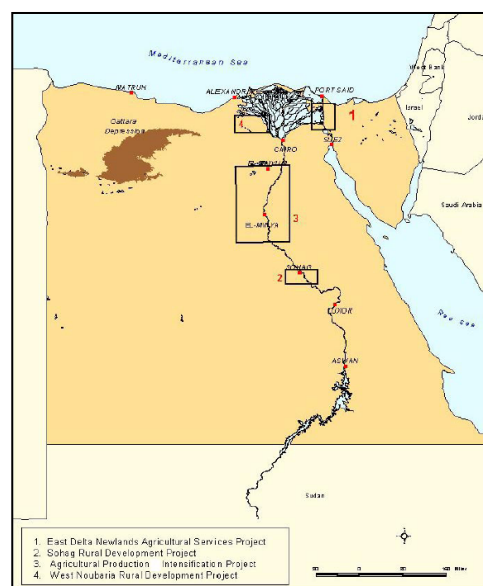
- ❑ Un micro Internet café est en cours de création sur le site de l'UGP, pour l'équipe de projet mais également pour les fonctionnaires de l'Etat afin qu'ils puissent accéder à Internet et au D-Group.
- ❑ Le Directeur de Projet fait systématiquement suivre à l'équipe les emails qu'il reçoit lorsqu'ils contiennent des informations utiles, un bon document, des actualisations du FIDA, etc.
- ❑ Un atelier de 2 jours sur KariaNet a été organisé pour le personnel de l'UGP et de terrain, suivi par une interview du FCP par la télévision régionale afin de présenter KariaNet, ses objectifs et bénéfices.
- ❑ Le projet a en place un solide système de suivi et d'évaluation, incluant la collecte de données et les modèles de formulaires, une base de données, un lien entre les résultats individuels et les résultats du projet, etc.
- ❑ En terme de rôles, un membre de l'équipe qui est Conseiller en Management a entre autres charges celle d'assurer la gestion des formations.

## A4.9. Egypte, Alexandrie, WNRDP

Le consultant a visité le Projet de Développement Rural de Ouest Noubaria du 13 au 15 décembre 2005. La région premièrement couverte par le projet comprend les deux zones de reconquête du Noubaria, le Bustan et le Branch. Les zones s'étendent sur les deux côtés de la route du désert Le Caire – Alexandrie, environ 90 km au sud d'Alexandrie. Ce sont les dernières des zone de nouvelle terre dans cette partie de l'Egypte à être ouvertes et installées, ayant précédemment fait partie du désert ouest.

### A4.9.1. Contexte du projet

Le principal groupe cible du projet comprend quelques 16.780 foyers formés de petites exploitations fermières. Il s'agit là des métayers des 'anciennes terres' qui furent dépossédés de leur locations statutaires et récemment dédommagés avec des propriété de 1-ha de terre gagnée sur le désert, ou 'nouvelles terres'. Un second groupe cible comprend quelques 19.400 foyers composés de petits fermiers et de jeunes sans emploi, qui furent installés avant 1996 sur des propriétés de 2-ha de terre reconquise sur le désert.



Dans la première zone de projet, le projet cible l'amélioration du logement et des services sociaux, et à mettre à la disposition des colons des anciennes terres les considérables technologies de fermage dans le désert développées et adaptées par le système de recherche agricole en Egypte durant le 50 dernières années. Dans les deux zones, primaire et secondaire, le projet soutien l'adoption de meilleures pratiques de gestion de l'eau sur la ferme. Il encourage le développement de la petite et moyenne entreprise dans la production agricole et la commercialisation et l'accueil de structures et services commerciaux. Il fournit de la vulgarisation commerciale et de l'information et vise à apporter des améliorations limitées dans l'infrastructure de commercialisation. Il vise également à faciliter le développement à long terme d'un système financier viable tandis qu'il répond au besoin immédiat de production agricole et financement des petites et moyennes entreprises.

#### ***A4.9.2. Observations de la mission***

Le projet est dans sa troisième année de mise en œuvre. L'utilisation de la terre est passée de 20% à 100%. Le développement d'infrastructure a été massif avec des écoles, cliniques, mosquées, etc. créées en l'espace de quelques années seulement. L'équipe de projet a acquis une grande expérience de comment faire face à l'arrivée soudaine de centaines de personnes. L'équipe a aussi développé de fortes aptitudes à intégrer de nouveaux diplômés ou à garder les fermiers dans les zones rurales.

Hormis son siège, le projet a 2 bureaux de secteur et un vulgarisateur par village principal -89 au total-. Globalement, il s'agit du plus large projet visité durant la mission avec une équipe de plus de 300 personnes.

Plusieurs cours ont été dispensés à l'équipe de projet, ainsi quatre groupes de 10 personnes sont allés en Italie pour suivre une formation sur l'irrigation, sur l'élevage, sur le suivi et l'évaluation, et sur l'agronomie. Ces formations ont été cofinancées par l'Institut d'Etudes Avancées sur la Région Méditerranéenne. Il y a en également un institut de formation sur le complexe où se trouve l'UGP qui dispense des formations sur tous les domaines du développement rural.

Les cours sont massivement fournis aux bénéficiaires, e.g. développement communautaire, genre, marketing, santé, protection de l'environnement, etc. Des visites d'échange entre les bénéficiaires sont aussi organisées tout comme des journées sur le terrain, par exemple pour observer les récoltes. Des formulaires d'évaluation sont utilisés immédiatement après les formations mais l'évaluation à plus long terme de ces séances est en cours. De nombreux matériels de formation sont disponibles, comprenant documents, photos, vidéos, qui peuvent être partagés avec d'autres projets.

Le projet a une équipe de 6 personnes en charge du suivi et de l'évaluation, chacune se spécialisant sur un domaine spécifique basé sur l'expérience ou la formation antérieure –e.g. développement communautaire, opérations techniques, etc.-. Le projet a finalisé 20 indicateurs et entame un second niveau avec RIMS (Results and Impact Management System – Système de Gestion d'Impact et des Résultats). KariaNet est perçu comme une opportunité permettant de lier les chargés de suivi et évaluation et la communauté plus large associée ou intéressée par le suivi et l'évaluation dans les différents projets.

En terme de coordination de projet, il y a des réunions mensuelles de 3 comités, le comité du crédit, le comité du drainage et de l'irrigation, et le comité de la formation. Ces réunions rassemblent tous les différents partenaires, offrent une opportunité pour collecter les problèmes, identifier les solutions, planifier et répartir les responsabilités. Le contrôle de la bonne mise en œuvre des actions est ensuite de la responsabilité du service de suivi et évaluation.

En terme d'infrastructure TIC, l'UGP est équipée d'ordinateurs, et d'une seule connexion RTC Internet pour un personnel de 40 à 50 individus. Cette connexion réside sur le PC de la secrétaire du Directeur de Projet. L'installation d'un LAN est toutefois en cours. L'un des deux bureaux de secteur a 3 PC et une ligne téléphonique, mais pas de connexion Internet. Dans les unités terrain, il n'y a pas de connectivité et certains n'ont pas de téléphone ou sont dans des zones dépourvues de réseau sans fil.

#### ***A4.9.3. Besoins clés***

Au titre des besoins les plus fréquemment rapportés durant les entretiens individuels et groupes de discussion on trouve l'équipement TIC, avec mention d'un LAN au niveau de l'UGP, d'ordinateurs, fax et connexions Internet dans les bureaux de secteur et les unités terrain.

Les autres besoins mentionnés sont :

- ❑ Organisation de voyages d'étude sur d'autres projets pour approfondir la connaissance du développement communautaire et du crédit.

- ❑ Développer la connaissances du marketing agricole, y compris études de marché, marketing des produits organiques, marketing des coopératives, etc.
- ❑ Amélioration continue des connaissances sur le suivi et l'évaluation, y compris comment augmenter la cohérence et la fiabilité des données au cours du processus de collecte dans des projets de grande envergure.
- ❑ Apprendre de l'expérience des autres dans le domaine des approches participatives.
- ❑ Inclure la gestion des connaissances dans les activités de projet et avoir les activités de gestion des connaissances reflétées dans la matrice de suivi et d'évaluation.

#### **A4.9.4. Bonnes pratiques et réussites**

- ❑ Il y a actuellement 20 associations écloses grâce à la composante développement communautaire du projet, chacune étant considérée comme ayant un équilibre des genres. Ces associations se dédient à différents thèmes, comme la santé, la protection de l'environnement, etc. Trois associations ont des ordinateurs et délivre des formations aux TIC (e.g. l'Association El Yasha, et l'association Environmental Protection & Use of Solar Energy, toutes deux visitées par le consultant), et ont une connexion Internet. Les besoins en formation de ces associations ont initialement été recueillis à l'aide de questionnaires, et des questionnaires sont à présent utilisés pour évaluer les réalisations.
- ❑ La composante crédit à un taux de recouvrement de 100%, grâce à l'intermédiation d'une coopérative agricole qui récupère l'argent auprès des fermiers et prend un taux de 1% pour se couvrir des impayés.
- ❑ Le service de marketing a produit un catalogue des services offerts aux associations, destiné à faciliter les prises de contacts. D'autre part le service a mis au point un cours de marketing, en arabe, qui pourrait être partagé avec d'autres projets.
- ❑ Le projet a acquis une forte expérience de l'organisation des programmes de formation, avec un total de 45.000 journées de formation déjà dispensé. Il existe une base de données pour aider à la gestion de formation et des participants.
- ❑ Afin de connaître les besoins des bénéficiaires, une enquête de départ a été réalisée avec l'appui du personnel de projet. Cette enquête a créé un benchmark et aide à adapter les activités du projet. L'expérience du personnel, réussites et leçons apprises, pourrait être partagée avec d'autres projets.
- ❑ Environ 39 classes d'alphabétisation ont été ouvertes avec succès en 2005, et ont aidé à éduquer les femmes rurales. Certaines diplômées du cours forment à présent les nouveaux participants. Les matériels de formation, photos et vidéos, peuvent être partagés avec d'autres projets.
- ❑ Les techniques d'insémination artificielle ont été mises en œuvre avec succès, bien qu'il ne soit pas aisé de convaincre les bénéficiaires. L'équipe de projet a acquis un réel savoir-faire du travail avec les leaders, du changement culturel, et de la mise en œuvre de ces techniques.
- ❑ La composante logement et amélioration des infrastructures a conduit à la réhabilitation de 1460 maisons et 100 supplémentaires sont en cours de rénovation. Ce processus est bien documenté.
- ❑ Les bénéficiaires ont très bien adopté le développement communautaire, par exemple sur l'irrigation, et des expériences intéressantes pourraient être partagées avec les autres projets.

#### **A4.10. Egypte, Sohag, SRDP**

Le consultant a visité le Projet de Développement Rural de Sohag (Sohag Rural Development Project) du 17 au 19 décembre 2005. Le Gouvernorat de Sohag est situé au milieu de la Haute Egypte. Le projet cible tous les habitants ruraux de Sohag, le Gouvernorat le plus pauvre d'Egypte, vivant dans 51 Unités Administratives Locales (UAL) comprenant 1500 villages et hameaux.

#### ***A4.10.1. Contexte du projet***

Quand le projet a démarré en 2000, la population de Sohag de 3,2 millions d'habitant était à 77% rurale, avec 210.000 foyers de fermiers ayant un accès à la terre et 150.000 foyers démunis de terre conduisant des animaux et vendant leur travail. La terre cultivée était limitée à environ 320.000 feddans, ou 150.000 ha. Les sols sont fertiles mais ont soufferts de mauvais drainages et d'une irrigation insuffisante. L'infrastructure sociale et physique était pauvre et 70% des adultes étaient analphabètes, 30% des villages n'avaient pas de système d'approvisionnement en eau buvable, 30% n'avaient pas d'équipement de santé, et 90% étaient démunis de toute sorte d'installation sanitaire.

Le projet met l'accent sur la planification participative et la gestion financière au niveau du village. Il utilise une méthode initiée par le Programme National pour le Développement Rural Intégré (SHROUK), le Programme National indigène de Réhabilitation et Développement du Village Egyptien lancé en 1994 comme un moyen d'impliquer les communautés locales à décider de leurs besoins et priorités. Les éléments clés de cette approche incluent une collaboration au niveau local entre les représentant du gouvernement, les membres élus des conseils locaux, les membres des communautés locales et les organisations non gouvernementales (ONG) afin de s'accorder sur les priorités et les engagements des communautés locales à partager les coûts d'infrastructure, incluant les coûts d'opération et de maintenance.

Le projet a trois composantes : renforcement des institutions locales, programme d'infrastructure de village, programme de finance rurale. La Banque Mondiale est un autre donateur au projet. Le projet devrait se terminer en juin 2007.

#### ***A4.10.2. Observations de la mission***

Le Secrétariat d'Assistance Technique (SAT) du projet -équivalent à une UGP- a deux bureaux, l'un qui regroupe la plupart du personnel de l'équipe de projet et une seconde unité plus petite dans les locaux du Gouvernorat. Le projet travaille au travers de corps de l'Etat, i.e. le SAT est la seule expression de l'équipe de projet, avec 14 membres recrutés pour la durée du projet. Le SAT est composé d'un personnel appartenant à une société de conseil privée qui a gagné l'appel d'offre du projet sur la base de procédures agréées par la Banque Mondiale.

Parmi ses tâches, le SAT effectue de la recherche sociale pour identifier l'impact des activités du projet. Ceci inclus la mise en œuvre d'un processus d'évaluation sociale au travers duquel une courte enquête est conduite avant le lancement d'une activité, suivi par une seconde enquête six mois plus tard pour évaluer les produits, laquelle est suivie 6 mois après d'une troisième enquête pour une évaluation d'impact.

De la même façon, les résultats des formations sont évalués durant les séances de cours, et six mois plus tard pour estimer leur impact sur les individus et sur l'organisation. L'équipe recueille et compile des leçons apprises au travers d'une méthodologie très proche des Revues Après Action, et utilise un format standard pour rapporter les observations résultant de ces séances. Ce processus est bien documenté et pourrait être partagé avec les autres projets membres de KariaNet.

Les formations sont coordonnées avec l'appui de 4 centres de formation, comme l'Université du Caire et le Centre National de la Recherche. En tout, ce sont à peu près 3000 participants qui ont suivi des cours couvrant une liste de 30 à 35 thèmes, e.g. Techniques pour ingénieurs, Ordinateurs, Conception et exécution de projet, Suivi et évaluation, Comptabilité pour ingénieurs, Questions environnementales, etc. Afin de motiver les fonctionnaires et d'encourager leur participation, ceux-ci reçoivent une petite rémunération pour leur participation. Parmi les divers outils méthodologiques développés localement, l'un d'entre eux est utilisé pour identifier au travers d'une série de critères précis qui doit suivre les formations-e.g. en fonction des besoins, mais aussi en évitant de former quelqu'un qui va partir prochainement à la retraite, etc.- Il existe des manuels au format papier ou électronique pour chacun des thèmes couverts, qui pourraient être circulés sur KariaNet.



Au niveau local, le projet travaille avec les Unités Gouvernementales Locales, et les Associations de Développement Communautaire (ADC). Des séances de formation ont également été délivrées aux ADCs, sur des thèmes comme la définition des besoins en formation, l'évaluation rurale participative, les techniques de facilitation. Des séances de sensibilisation ont été aussi données aux femmes, sur des sujets comme l'environnement, la santé, le droit, etc. En outre le projet soutient les ADCs avec des équipements.

Les fonctionnaires ont exprimé un intérêt pour KariaNet, tout en indiquant que leur adhésion au réseau demanderait l'accord préalable du Ministère.

Faisant suite à une recommandation du FIDA, un chargé du suivi et de l'évaluation a récemment rejoint le SAT. Il est souligné qu'un tel poste devrait plutôt être présent au démarrage du projet. La collecte des données est à présent très difficile, d'autant qu'il s'agit de les solliciter auprès de 51 unités locales qui n'avaient pas prévu de gérer un tel retour d'information. Bien que des modèles de formulaires de collecte de données aient été élaborés, les données ne sont pas toujours exactes. Le chargé de suivi et de l'évaluation n'a pas reçu de formation à ce domaine depuis sa prise de fonction, et n'a pas reçu de matériel de formation ou d'information, bien que l'un ou l'autre eurent été trouvés utiles. Le système utilisé pour la compilation des données est Excel, et il n'y a pas d'autre base de données disponible pour le suivi et l'évaluation.

En terme d'équipement, le SAT est bien loti avec 7 ordinateurs dans le bureau principal et 3 dans les locaux du Gouvernorat, reliés pour les premiers par un LAN et ayant accès à Internet via une connexion ADSL. Chaque Unité Gouvernementale Locale a un PC, mais pas de connexion Internet.

#### ***A4.10.3. Besoins clés***

Plusieurs besoins en information et connaissances ont été mis en avant durant les réunions, à savoir :

- ❑ Formation au suivi et à l'évaluation et échanges d'expériences, en particulier sur les moyens de faire face à un manque de données.
- ❑ L'intégration du genre est perçue comme un succès du projet mais il serait néanmoins intéressant d'échanger des expériences avec d'autres projets.
- ❑ Des besoins de formation aux TIC ont été signalés, par exemple gestion de LAN, Primavera, maintenance d'un parc informatique, comme formations à des applications spécialisées telles que SPSS.

D'autre part les ADCs ont exprimé un véritable intérêt pour échanger des expériences avec d'autres associations, notamment sur les techniques de mobilisation de ressources, et sur la gamme des services qui sont offerts ailleurs.

#### ***A4.10.4. Bonnes pratiques et réussites***

Parmi les bonnes pratiques et succès qui pourraient être partagés ou davantage documentés, nous signalerons avec les participants :

- ❑ Le développement communautaire est une réussite locale sur laquelle une codification des connaissances pourrait être encouragée. Plusieurs ADCs ont développé avec succès la mise en place de services pour les communautés locales (e.g. Sala Community Development Association, Special Needs Association). Ces services comprennent notamment la formation, les petits prêts, le développement institutionnel pour les associations plus petites, l'installation de réseaux d'assainissement, etc. Ces associations ont des matériels de formation comme des CDs, des PowerPoints, des manuels, des vidéos. Ces ADCs ont aussi remarquablement et avec grand succès levé des fonds. Parmi les facteurs clés de succès ou les réalisations que les ADCs ont mis en avant comme contribuant à cette réussite on trouve : (i) un bureau de l'association qui est très actif, (ii) un bureau qui a de l'influence et se compose notamment de docteurs, juristes, enseignants,



politiciens locaux, journalistes, (iii) de très fortes relations avec la communauté (iv) une forte orientation vers l'accomplissement, l'évaluation des résultats, et la communication des résultats, (v) une base de données des besoins de la communauté, (vi) une base de donnée des donateurs avec des conseils d'ONG présentes en Egypte. Ces associations ont indiqué être prêtes à partager leur expérience via KariaNet ainsi qu'à apprendre d'autres associations, quoique leur accès à Internet soit limité à une connexion RTC. De fait, certaines associations ont déjà établi des liens avec d'autres associations en Egypte, comme le Réseau des Femmes Arabes, ou dans la région, par exemple dans les Emirats.

- ❑ Les approches participatives ont été bien mises en œuvre et il existe de bonnes pratiques locales qui pourraient être plus amplement partagées.
- ❑ L'évaluation d'impact des activités de développement des capacités est bien élaborée et les expériences locales, mais également les rapports et modèles de formulaires, pourraient diffusés et discutés sur KariaNet.
- ❑ L'intégration du genre est mise en avant comme l'un des succès du projet, par exemple par la contribution des campagnes de sensibilisation à la santé des enfants à la réduction du taux de mortalité infantile. L'attribution de cartes d'identité aux femmes a eu également un effet positif sur l'inclusion sociale, en leur permettant d'avoir accès aux services sociaux, de voter, de recevoir une pension, etc. L'expérience du projet avec le genre pourrait être partagée plus largement au travers de KariaNet.
- ❑ Le site Web du projet <http://sohagrddp.org> est également une bonne pratique dans le sens où il va plus loin que la plaquette marketing et contient divers documents produits par le projet.

## **Annexe 5 - Cartographie des connaissances**

Les pages qui suivent sont le résultat de la seconde section du questionnaire, dédié à la cartographie des connaissances et sources d'information du groupe consulté. Ces résultats fournissent très certainement un aperçu utile de l'environnement des connaissances de chaque domaine thématique. Simultanément, il devrait très probablement être vu comme un point d'entrée à un processus plus approfondi, une recherche complémentaire pouvant être conduite pour étendre et enrichir l'état actuel ici restitué.

Incidentement, le consultant souhaiterait mettre en garde contre les erreurs orthographiques qui pourront se rencontrer ici ou là, et qui proviennent de la difficulté de lire certaines écritures manuscrites.

## **Approches participatives et développement communautaire**

### *Equipe de projet*

- Roussi Faouzia, Développement Communautaire, Zaghouan, Tel : 95430327
- Ms. Mona Dawoud, M&E Department, Sohag, Tel: 2012 4210502, Email: makarmona@gmail.com
- Dr. Bulges Hagrass, Social Department, Sohag, Tel: 2012 5685117, Email: balquies@yahoo.com
- Ms. Samah Zaghloul, Social Department, Sohag, Tel: 2010 971773, Email: sama\_zag3@yahoo.com
- Inas El Sayed Mahmoud, Assistant Project Manager, West Noubaria, Tel: 03/44930020
- Eng. Yousry Abed, Manager Community Development, West Noubaria, Tel: 045/2632350
- Eng. Yehia Abdel Ghafar, Manager Marketing Component, West Noubaria
- Eng. Mahmoud Tareck Ekiej, Arcitecture Engineer, West Noubaria, Email: mahmoud.elkeij@gmail.com
- Eng. Mostafa Sadek, Civil Engineer, West Noubaria
- Eng. Mohamed Ali, Water Management, West Noubaria
- Krimi Abdel Majid, El Haouz, Tel: 068158710, Email: krimibox@yahoo.fr
- Amal Zeroual, El Haouz, Email: amalzar03@yahoo.fr
- Bouya Zafne Haran, El Haouz, Tel: 044 43 1059
- Sadia Ouazzi, El Haouz
- Soussi Med, Oujda, Tel: 068371567
- Lowlita Abd Elazia, North Kordofan, Tel: 10123
- Amal Hamd Bshara, North Kordofan
- Mamon Selman Taha, North Kordofan, Tel: 1282475
- Mohammed El Hafiz, North Kordofan, Tel: 25469
- Isam Haf Eltaher, North Kordofan, Tel: 822529
- Aisha Hassan, North Kordofan, UmRwaba Office, Tel: 0624823101
- Amal Hamed, North Kordofan, Tel: 0918237074
- Faouzia Rouissi, Zaghouan, Tel : 95430327, Email : rouissi\_faouzia@voila.fr
- ElSharif Ahmed, Extension Dept., South Kordofan, Tel : 0918092528
- Kamal Osman Balla, Project manager, South Kordofan, Tel: 0912393961
- Asma Ali, Women development officer, South Kordofan
- Ahmed Aries, Team Leader, South Kordofan, Tel: 912881123

### *Experts externes*

- Hocine Delaai, Teacher ODYSYPANO, Zaghouan
- Belgacem Zitouni, Trainer Participatory Approach, Zaghouan
- Mohamed Eid, El Salaa CDA, Sohag
- Waleed Fathi, Edfa CDA, Sohag, Tel: 0102765530
- Dr. Hesham Saudi, West Noubaria
- Dr. Ali Elfaramawy, West Noubaria
- Dr. Mustapha Malki, Regional Coordinator of KariaNet, IDRC, Cairo, Egypt, Tel: +20 2 336 7051/52/53/54 or 762 7729; Fax: +20- 2 336 7056; Email: mmalki@idrc.org.eg
- Mohamed El Boukhari, Teacher, ENAM, Mekness, Morocco (El Haouz), Tel: 06 13 55 300
- Mr. Ahmed Zaakour, Head of Department, DREF, Marrakech, (El Haouz)
- Dr. Philippe Statson, Marrakech (El Haouz)
- Rabia Bouhina, Ministry of Agriculture, Morocco, (El Haouz)
- Adher Kouk, Oujda, 062857431
- Mohamed Hammonali, Oujda, Tel: 061402008
- Zghidi Moucef, International Conulstant, (Zaghouan)
- Zitouni Belgacem, AVFA, Ministry of Agriculture, (Zaghouan)
- Rascha Omar, FIDA, Rome, (Zaghouan)
- Sami Elnager, Khartoum University Development Studies Centre, (North Kordofan)

- Omer Awad Elseed, North Kordofan, Tel: 25269
- Rashid Abd Alzrez, North Kordofan, Tel: 23100
- Abda Ahamed AbdAlla, Ministry of Agriculture, North Kordofan
- Ahmad Zhakour, DREF, El Haouz
- Rachid Kass, DREF, El Haouz
- Nehdi Hassen, NGO ASAD, Zaghoun, Tel: 72680210
- Sahim Jaafar, NGO ASAD, Zaghoun, Tel: 71888534
- Zitoumi Belgacem, Expert, Tunis, Zaghoun
- Abdemajid Jamaoun, Expert, GTZ, Zaghoun
- Zitouni Belgacem, AVFA, Zaghoun, Tel: 98238734
- Mhamoli Asma, ASAD NGO, Zaghoun, Tel: 96 301 235
- Chaalala Mohamed, UNOPS, Rome, Zaghoun
- Opya Gesmalla, Sudan University, (South Kordofan), Email: omayat@hotmail.com
- Abdelmajid Jimai, L'ODESYPANO, (Tataouine), Tel: 78 450 500
- Amor Gnayghya, Gérant Projet Namia, (Tataouine)
- Grégory Lazarev, Expert Socio-Economics, France (Tataouine)

#### *Documents internes*

- 2005/2006 Project Plans, Sohag
- Training Needs Assessment Study, Sohag
- Guide de l'Animateur – Project El Haouz
- Plan de Développement du Douar - Project El Haouz
- <http://www.skrdpifap.org>
- Livre de Connaissances (Knowledge Book), Tataouine
- Guide Méthodologique PRODESUD, Tataouine
- Involving the Community: A Guide to Participatory Development Communication, Guy Bessette, Southbound/IDRC 2004. [http://www.idrc.ca/en/ev-52226-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-52226-201-1-DO_TOPIC.html)

#### *Sites Web*

- <http://www.idrc.ca>
- [http://www.amanjordan.org/arabic\\_news/](http://www.amanjordan.org/arabic_news/)
- [http://www.rdfs.net/themes/communication\\_ar.htm](http://www.rdfs.net/themes/communication_ar.htm)
- <http://www.dfid.gov.uk>
- <http://www.fao.org>
- <http://www.ruralmed.org>
- <http://www.undp.org>

#### *Lettres d'information*

- <http://www.srpc.ca/ruralmed.html>
- Hyderabad Institute newsletter

#### *Communautés de pratique*

- <http://www.srpc.ca/ruralmed.html>
- Development Action Team (DAT), Khartoum (South Kordofan)

#### *Institutions de recherche*

- ENAM Meknes (El Haouz, Oujda)
- INRA Marrakech (El Haouz)
- IAV Hassan II, Rabat (El Haouz)
- The National research Center, Egypt
- Hyderabad –India- Institute of Rural Development

- IFEDA Tunis (Zaghouan)
- University of Khartoum
- Agricultural Research Corporation – Sudan (South Kordofan)

#### *Bibliothèques*

- Alexandria Library, Egypt

#### *Organisations nationales ou internationales*

- IDRC
- CARE
- VOCA
- AGRO Consulting, Rabat, (El Haouz)
- ALCO (El Haouz)
- White House – Consulting firm in Casablanca (El Haouz)
- JICA (El Haouz)
- FAO (Oujda)
- MEDA (Oujda)
- UNDP
- WFP
- World Bank

## Transfert technologique

### *Equipe de projet*

- Mohamed Moustafa, Sohag, Tel: +2 012 4949844, Email: mohamedhameddnet@yahoo.com
- Eng. Mounir Hossny, Sohag, Tel: +2 010 5500668, Email: mounz\_142@yahoo.com
- Dr. Yahia Zahran, Sohag
- Samir Fahmy Badawy, Technical Operations Comp., West Noubaria, Email: samir9950@yahoo.com
- Dr. Abdel Karim Mabrouk, M&E Unit, West Noubaria, Tel: 03 44 92102
- Eng. Abdo Abdel Monem, Vegetables Specialist, West Noubaria, Tel: 03 4492102
- Khalid Elatmani, Oujda, Tel: 212 066057402, Email: jkhalladi@yahoo.fr
- Hamid Sahimi, Oujda, Tel : 212 056741288
- Ali Khatiri, Oujda, Tel : 212 056 623139
- Ali Khasauneh, YARDP, Irbid, Al Ramtha Unit, Tel : 02 7383919
- Mohammed Adam Hassan, North Kordofan, Tel: 0612822094
- Khalid Mohamed Al Bauf, North Kordofan, Tel: 0912434052
- Rashid A. Asicz Massad, North Kordofan, Tel: 0624823100
- Isam Adien Hag Ataher, North Kordofan
- Mojahid Mokhtar Ali, North Kordofan, Tel: 0912182146
- Ahmed Hassan Ahmed Mohammed Elamir, North Kordofan, Tel: 062144083
- Rashed Abd Elaziz, North Kordofan, Tel: 0918218866
- Amal Hamed, North Kordofan
- Elfatih Abohom Tawor Abu Zaid, Extension department, South Kordofan, Tel: 0918314839
- Mohamed Ibrahim, Extension, South Kordofan
- Mohamed Hussani, Extension, South Kordofan
- Ahmed Elshafia, Extension, South Kordofan, Email: dillingyellownight@yahoo.co.uk
- Khalid Mohamed, Plant protection, South Kordofan
- Mohamed Ibrahim, Extension manager, South Kordofan
- Mohel Mustafa Omer, South Kordofan, Tel: 0918052540
- Ahmed Sabahi, South Kordofan

### *Experts externes*

- Eng. Ayman Al Guindy, Sohag, Tel: +2 012 3199932, Email: Alguindy@yahoo.com
- Dr. Ihab Abd Al Azize, Sohag, Tel: +2 012 1611860
- Eng. Ibrahim Ali, Retired FAO Expert, West Noubaria, Tel: 002 03 5436384 (home)
- Dr. Ahmed El Adly, Agricultural Extension Dpt, West Noubaria, Tel: 002 03 392 7198 (home)
- Dr. Samir Ismail, Agricultural Extension Dpt, West Noubaria, Tel: 002 03 5820634 (home)
- Mohamed Bechchari, CRDA, Oujda
- Omar Jelti, Oujda, Tel: 212 056683139
- Ben Aoida Hassan, Oujda, INRA Seltat, Morocco
- Shek Adien Tarah, Kordofan University, North Kordofan
- Mohamed Ali Mansoun, Ministry of Agriculture, North Kordofan
- Musa Adam Alsharief, Ministry of Agriculture, North Kordofan
- Elsadig Abd Allah, North Kordofan, Tel: 0912186858
- Moatasim Ebrahim, North Kordofan, Tel: 0915037637
- Faiza Salih, North Kordofan, Tel: 0915069070
- Khalid Hassan, Ministry of Agriculture, North Kordofan, Tel: 0912243179
- Mohmed Nour Ahmed, North Kordofan, Tel: 062144083
- Musa Adam ElSharif, Ministry of Agriculture, North Kordofan, Tel: 0911248381
- Sheikh Eldein Farah, Ministry of Agriculture, K.U. North Kordofan
- Dr. Hassa Shaken, Ministry of Agriculture, K.U. North Kordofan
- Mr. G. Fosth, Reading University, UK, (North Kordofan)
- Dr. Mohamed Badawi Hussain, Sudan University, (South Kordofan)
- Mohamed Yahia Ballel, Dilling University, South Kordofan, Tel: 0912513870

- Omayya Gismalla, Sudan University, (South Kordofan)
- Mahmood Dafalla, FAO Kadugli Office, (South Kordofan)

#### *Documents internes*

- Replication User Manual, Bustan Agricultural Development Project, EC Delegation-Cairo, (West Noubaria)
- Information and communication Centre (South Kordofan)

#### *Sites Web*

- <http://www.sohagrdp.org>
- Vercon Egypt
- SciTechResources.org

#### *Lettres d'information*

- <http://www.ahram.org.eg>
- Attra National Sustainable Agriculture Information Service (West Noubaria)
- Agricultural Research & Extension Network - AGREN (West Noubaria)

#### *Communautés de pratique*

- DIG (North Kordofan)

#### *Institutions de recherche*

- Agricultural Extension and Rural Development Research Institute – ARC, Giza, Egypt
- University of Nebraska, Nebraskas Cooperation Extension, USA
- Obeid Research Station (North Kordofan)
- Sudan University (South Kordofan)
- Agricultural Research Corporation, Sudan
- ICRISAT – India
- ICARDA – Syria

#### *Bibliothèques*

- <http://www.bibalex.org/arabic>
- USAID Library, Cairo Centre, Egypt
- Library of Congress, USA
- Obied British Council (North Kordofan)
- FAO, Rome

#### *Organisations nationales ou internationales*

- SCF Um Ruwaba (Ministry of Agriculture, North Kordofan)
- CARE
- FAO
- UNICEF
- UNDP Kadugli Office (South Kordofan)
- ARC Sudan
- Federal Extension and Technology Transfer Department, Sudan

## Services financiers ruraux

### *Equipe de projet*

- Abd El Monged, West Noubaria, Financial Administration, Tel: 002 03 4493020
- Rokaia, West Noubaria, Accountant, Tel: 002 03 4493020
- Maha, West Noubaria, Accountant, Tel: 002 03 4493020
- Youssef Bensajjay, El Haouz, Tel: +212 61234682, Email: bensajjay@yahoo.fr
- Mamoon Suliman Taha, Rural Fiancial Services, North Kordofan, Tel: 00249912824075, Email: mamountaha1959@yahoo.com
- Abdelmajed Khojali, Credit Consultant, North Kordofan, Tel: 00249912226220
- Omar M. Awad Elseed IFAD Project Director, North Kordofan, Email: omawawad202@yahoo.com
- Amal Hamid Bershara, General manager, North Kordofan
- AbdAlla Al Bashair Hadi, North Kordofan, Tel: 912243181
- Maamonn Suliman Taha, North Kordofan, Tel: 912824075, Email: mamountaha1959@yahoo.com
- Alfateh Khabeer Satte, North Kordofan, Tel: 911139710

### *Experts externes*

- Hazem Hassan, Auditor, West Noubaria, Tel: 002 03 48532510
- Gasime Eldairy, Credit consultant, North Kordofan, Tel: 00962777203220
- Khalid Kamal, Near East Foundation, North Kordofan, Tel: 0020101711199
- Abd Emajd Khogali, Rural Credit, (North Kordofan), Email: akhojalim3@hotmail.com
- Abd Ala El Basheer, Credit, (North Kordofan), nkrdpifad@sundanmail.net

### *Documents internes*

- Rural Credit Manual (North Kordofan)
- Gender Manual (North Kordofan)
- Training Manual on Natural (North Kordofan)

### *Sites Web*

- <http://www.demain.fr>
- <http://www.planetfinance.com>
- <http://www.idrc.org>
- <http://www.IFAD.org>
- <http://www.USAID.org>
- <http://www.microfinancegateway.net>
- <http://www.cgap.net> (North Kordofan)
- <http://www.gew.nl/kiosk/microfinance/ar01.pdf> (North Kordofan)

### *Lettres d'information*

- IMF
- GTZ and DSE

### *Communautés de pratique*

- D-Group Micro-enterprise

### *Institutions de recherche*

- Near East Foundation (North Kordofan)



- Near East and North Africa Regional Agricultural Credit Association, Jordan, (North Kordofan)
- ARC - Elobied, Agricultural Research Centre (North Kordofan)
- DSRI - University of Khartoum (North Kordofan)

*Organisations nationales ou internationales*

- IFAD
- UNFP
- IDRC
- CARE
- OXFAM
- CARE Sudan (North Kordofan)
- Plan Sudan (North Kordofan)
- Ads Elobied - UNDP (North Kordofan)

## Suivi et évaluation et impact des interventions de projet

### *Equipe de projet*

- Ragya Reyad, M&E unit advisor, West Noubaria, Tel: 4492103
- Norhan Abd El Aziz, M&E Officer, West Noubaria, Tel: 0123691361
- Manal Zein El Abdeen, M&E Senior Officer, West Noubaria, Tel: 4492103
- Dr. Abdel Kareem Mabrouk, M&E Manager, West Noubaria, Tel: 4492456
- Shereen Ashour, M&E Officer, West Noubaria, Tel: 03 4492102, Email: ShereenAshour@hotmail.com
- Karim Amr Soliman, M&E Officer, West Noubaria, Tel: 002 012 1542022, Email: karimamr@hotmail.com
- Mahmoud Tarek Elkhey, Engineering Department, West Noubaria, Email: mahmoud.elkhey@gmail.com
- Ms. Mona Dawoud, M&E Department, Sohag, Tel: 2012 4210502, Email: makarmona@gmail.com
- Dr. Bulges Hagrass, Social Department, Sohag, Tel: 2012 5685117, Email: balquies@yahoo.com
- Ms. Samah Zaghlool, Social Department, Sohag, Tel: 2010 971773, Email: sama\_zag3@yahoo.com
- Maisoun Khasawneh, PMU/YARDP, Irbid, Email: maysoun20022002@yahoo.com
- Ruba Jaradat, YARDP/BK, Irbid, Tel: 0795926482
- Rania Telfah, YARDP, Irbid, Tel: 0777454695
- Awni Shedafat, Irbid, Tel: 02 7263501, Email: awni1963@hotmail.com
- Mahmoud Hamasha, Irbid, Tel: 02 7263501
- Maryam Bani Hani, Irbid, Tel: 02 7263501, Email: maram\_banihani@yahoo.com
- Khaled Jebrien, Irbid, Tel: 02 7263501
- Jihad Obeidat, YARDP/PMU, Irbid, Email: jihad\_obeidat@yahoo.com
- Hassan Timase, M&E Officer, North Kordofan, Tel: 0911201568, Email: hassantimais@yahoo.com
- Yassin Doleeb, M&E Officer, North Kordofan, Tel: 0912241148, Email: yassindoleeb@yahoo.com
- Mamoun Sulieman, Credit Officer, North Kordofan, Tel: 09128240075, Email: mamaintaha59@yahoo.com
- Ibrahim Amakariz, Operation office, North Kordofan, Tel: +2499124285
- Hedi Labiedh, Manager Administration and Finance, Zaghuan, Tel: 72675911, Email: hedilabiedh@voila.fr
- Sonia Mejni, Zaghuan
- Hailem Touti, Zaghuan
- Mohamed Siliti, M&E Officer, Zaghuan, Tel: 21672675911
- Youssif Ibrahim Fadeel, Deputy Manager, South Kordofan, Email: yifadeel@yahoo.com
- Kamal Osmar Bella, General manager, South Kordofan
- Osman Eissa, M&E officer, South Kordofan
- Ebtisam Khalil, South Kordofan, Tel: 0918222108
- Fathi Ismail Elkinani, South Kordofan, Tel: 249912898321, Email: fathielkinani@yahoo.com
- Kamal Osmar Bella, South Kordofan, Tel: 249912393961, Email: kamalbella@yahoo.com
- Ahmed Gabir Subahi, South Kordofan, Tel: 249912838136, Email: gabir2000@hotmail.com

### *Experts externes*

- Ibrahim Abd El Mohsen, West Noubaria, Tel: 4253787
- Dr. Elfolly, M&E Consultant, West Noubaria
- Dr. Mustapha Malki, Regional Coordinator of KariaNet, IDRC, Cairo, Egypt, Tel: +20 2 336 7051/52/53/54 or 762 7729; Fax: +20- 2 336 7056; Email: mmalki@idrc.org.eg
- Dasem Shamoun, Eng. GTZ Jordan, Irbid, Tel: 077749655
- Nvart Taminian, Computer GIS, Ministry of Agriculture / Range Land Project, Irbid
- Cecile Kuster, IAC Netherlands, (North Kordofan)

- Jim Woodhill, IAC Netherlands,( North Kordofan)
- Ibrahim El Dukheri, Researcher, (North Kordofan), Tel: 0912392372, Email: eldukheri@yahoo.com
- Makky Kasum Elsees, Humanitarian Aid, North Kordofan, Tel: +249912564790
- Rafea Marrouki, Ministry of Agriculture, Zaghuan
- Mouloud Arab, Expert, Zaghuan, email: marabm@free.fr
- Abu Elgasim Khamis, NMPACT, South Kordofan, Tel: 0912825416
- Omya Gismalla, South Kordofan, omayat@hotmail.com

#### *Documents internes*

- M&E IFAD Guideline
- Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs, by Sarah Earl, Fred Carden, and Terry Smutylo, IDRC 2001. [http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html)
- West Noubaria Appraisal Report
- <http://www.nkrdpifad.org>
- <http://www.skrdpifad.org>

#### *Sites Web*

- <http://www.idrc.ca>
- [http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html)
- [http://www.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-26266-201-1-DO_TOPIC.html)
- <http://www.ifad.org>
- <http://www.undp.org>
- <http://www.fao.org>
- <http://www.iac.wur.nl>
- <http://www.microfinancegateway.com>
- <http://www.made.uk.org>
- <http://www.afrea.org>
- <http://www.seep.org>
- <http://www.nkrdpifad.org>
- <http://www.skrdpifad.org>
- <http://www.iued.ch>

#### *Lettres d'information*

- Microfance Gateway newsletter
- iac@wur.nl newsletter
- Made.uk.org

#### *Communautés de pratique*

- GTZ
- <http://www.afrea.org>

#### *Institutions de recherche*

- IDRC
- IFAD
- CIHEAM (West Noubaria)
- American University (West Noubaria)
- NCARTT, Jordan (Irbid)
- IAC: International Agricultural Centre, Netherlands (North Kordofan)
- Institute and Development Research Centre (North Kordofan)

- International Agricultural Centre, <http://www.iac.wur.nl>
- IFPRI Washington, USA
- IUED
- IFPRT
- ICARDA

#### *Bibliothèques*

- American University Library, Egypt (West Noubaria)
- Alexandria Library (West Noubaria)
- University of Jordan Library, (Irbid)
- Yarmouk University Library (Irbid)

#### *Organisations nationales ou internationales*

- IDRC
- IFAD
- UNDP
- World Bank
- FAO
- UNOPS
- CARE International in Egypt
- CARDNE – Regional Centre on Agrarian Reform and Rural Development for the Near East (Irbid)
- International Agricultural Centre, Netherlands (North Kordofan)
- Development Studies and Research Institute, Karthoum (North Kordofan)

# Irrigation

## *Equipe de projet*

- Ahmad Salah Ibrahim, Agricultural Machinery Unit Manager, West Noubaria, Tel: 012/1639613
- Dr. Abdel-Kareem MLabrouk, Head of M&E Unit, West Noubaria
- Eng. Samir Badawy, Technical Operation Manager, West Noubaria, Tel: 03/4808808
- Yousry Hanafy Mahmoud, Irrigation Specialist, West Noubaria, Email: yousry\_hanafy@yahoo.com
- Mohamed Ali, Irrigation Specialist, West Noubaria, Tel: +2 0103034919
- Mohamed Ali Abdelhalim, Water Management, West Noubaria, Email: maahalim@netscape.net
- Yasseen Kassasbeh, Al Karak, Tel: 0777307013
- Hasan Aldmour, Project management, Al Karak, Tel: 0795120704, Email: hasanaldmour@yahoo.com
- Ahlam Mahadeen, Project management, Al Karak, Email: ahlam\_mahadeen@yahoo.com
- Omar Abu Samra, Al Karak, Tel: 0796472627, Email: omarabusar@hotmail.com

## *Experts externes*

- Prof. Dr. Samir Ismail, Agricultural Engineering Department, Alexandria University, Tel: +2 010 1281641
- Prof. Dr. Saad Fathalla, Agricultural Engineering Department, Alexandria University
- Dr. Mahmoud Alef, Irrigation Specialist, West Noubaria, Tel: +2012 44 30356
- Dr. Mohamad Abo Kntwa, Manager Zone at Water Board Project, West Noubaria, Tel: 03/5436193
- Raied Khalalbeh, Al Karak, Tel: 032386146

## *Documents internes*

- Improving Modern Irrigation Systems, IFAD (West Noubaria)
- Managing Water Demand: Policies, Practices, and Lessons from the Middle East and North Africa Forums, Ellysar Baroudy, Abderrafii Abid Lahlou, and Bayoumi Attia, IWA Publishing/IDRC 2005. [http://www.idrc.ca/en/ev-85521-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-85521-201-1-DO_TOPIC.html)
- Wastewater Use in Irrigated Agriculture: Confronting the Livelihood and Environmental Realities, Edited by Christopher Scott, Naser I. Faruqui, and Liqa Raschid, CABI/IWMI/IDRC 2004. [http://www.idrc.ca/en/ev-31595-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-31595-201-1-DO_TOPIC.html)
- Modern and Traditional Irrigation Technologies in the Eastern Mediterranean, Edited by Özay Mehmet and Hasan Ali Biçak, IDRC 2002. [http://www.idrc.ca/en/ev-9329-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-9329-201-1-DO_TOPIC.html)
- Water Management in Islam, Edited by Naser I. Faruqui, Asit K. Biswas, and Murad J. Bino, IDRC/UNU Press 2001. [http://www.idrc.ca/en/ev-9425-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-9425-201-1-DO_TOPIC.html)

## *Sites Web*

- <http://www.idrc.ca>
- [http://www.idrc.ca/en/ev-23582-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-23582-201-1-DO_TOPIC.html)
- <http://www.ifad.org>
- <http://www.rainbird.com>
- <http://www.fao.org>
- <http://www.cgiar.org/icarda>
- <http://www.arc-egypt.org>
- INPIM
- ASAE.org
- ASAC.org

- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

#### *Lettres d'information*

- Soil Science News (Egypt)
- FAO Newsletter

#### *Communautés de pratique*

- Vercongroup: <http://www.vercon.com> (West Noubaria)
- Ford Foundation
- EDO (Education Development Organization), West Noubaria

#### *Institutions de recherche*

- Sadat, American University and Arab Academy (Human Resources Department), West Noubaria
- National Centre for Agricultural Research and Technology Transfer, Jordan, (Al Karak)
- IDRC

#### *Bibliothèques*

- Bibliotheca Alexandria, Egypt: <http://www.bibalex.org>
- Center Library, West Noubaria
- Jordan University Library, (Al Karak)
- NCART Library, (Al Karak)
- JUST Library, (Al Karak)

#### *Organisations nationales ou internationales*

- IDRC
- IFAD
- FAO
- Ford Foundation
- NGO's Service Center "In Egypt"
- Swedish Foundation
- GTZ

## Production animale

### *Equipe de projet*

- Adel Hagage, Specialist, West Noubaria, Tel: 012 421 0080, Email: hagagsn@yahoo.com
- Sameh Ahmed Soliman, Animal Production, West Noubaria, Email: sas\_soliman25@hotmail.com
- Abdo Abdel Monem, Crop Production, West Noubaria
- Sherif Mostafa, West Noubaria
- Mohamed Cherkaoui, Oujda, Tel: 066 80 26 19
- Abderahmane Moussa, Oujda, Tel: 056 68 31 39
- Khalid Outhmani, Oujda, Tel : 056 68 31 39
- El Murtada Mohamed El Bashair, North Kordofan, Tel : 0911325899
- Babkhir Ahmed Adam, North Kordofan, Tel: 0912432093
- Mamoun Seliman Taha, North Kordofan, Tel: 0912824075
- Hayder Ald Molel, South Kordofan, Tel: 0634822019
- Mohal Ibrahim ElFadal, South Kordofan, Tel: 0634821030
- Hyder Ahmed, Animal Health, South Kordofan, Tel: 918170322
- Yasir Taha, Extension Training, South Kordofan, Tel: 912232921
- Mohamed Hamada, Animal Production, South Kordofan, Tel: 918219181
- Vasir Tahar Mohamed Kheir, South Kordofan; Tel: 0912232921
- Fath Waheed, South Kordofan, Email: fatefwaheed@yahoo.co.uk

### *Experts externes*

- Dr. Mohamed El Bakri, West Noubaria
- Dr. Khaled El Bahrawy, Animal Reproduction West Noubaria, Email: kab\_drc@hotmail.com
- Dr. El Said El Hassanein, Animal Reproduction, West Noubaria, Email: elhassanein\_drc@hotmail.com
- Mohamed Acherkouk, Oujda, INRA / CRRO, Tel: 062 85 74 31
- Dr. Hamad Adam, Animal Resources Manager, (North Kordofan), Tel: 952732114
- Usef Andam Abduzaida, Planning Manager, (North Kordofan)
- Omer Mustafa Ali, North Kordofan, Tel: 0912945341
- Dr. Salam Molal Adam, South Kordofan, Tel: 0634822019
- Dr. Amal Omar Bakrit, University Science and Technology Khartoum, (South Kordofan), Tel: 0912347090
- Salih Mahmood Tea, NIMAD, Kadugli, (South Kordofan),
- Dr. Mohamed Fadlalaf, HAC Khartoum, (South Kordofan)
- Dr. John Smith, FAO Egypt, (South Kordofan), Tel: 0912688698

### *Documents internes*

- Technical sheets, Oujda

### *Sites Web*

- <http://www.wisard.org>
- <http://www.IFAD.org>
- <http://www.FAO.org>
- <http://www.vetwork.org.uk>
- <http://www.vetaid.org>

### *Lettres d'information*

- El Raj Alaam (South Kordofan)
- El Ahbam (South Kordofan)

- Area-online

#### *Institutions de recherche*

- <http://www.cgiar.org/icarda>
- Animal Research Centre, North Kordofan
- Agricultural Research Centre, North Kordofan
- University of Sudan for Science and Technology, Khartoum
- Animal Production Centre, South Kordofan
- AHFHD University, Sudan

#### *Bibliothèques*

- <http://www.bibalex.org>
- NKRDP Operation office El Mrwaba (North Kordofan)
- Animal Resource Administration, Khartoum (North Kordofan)
- Library of the Arab Organization for Agricultural Development (South Kordofan)
- Sudatel Library, Khartoum

#### *Organisations nationales ou internationales*

- FAO
- IFAD
- Icarda
- Elsilver
- INRA Rebat (Oujda)
- DIG – Development Initiative Group – Khartoum, (North Kordofan)
- SCF America, (North Kordofan)
- Arab Organization for Agricultural Development
- PACE Sudan
- HAC – Humanitarian Aid Commission



# Production végétale

## *Equipe de projet*

- Selham Elasassi, Oujda, Tel: 061 36 5707, Email: oujda@menara.ma
- Khalid El Atmani, Oujda, Tel : 066 05 7402
- Mihoud Zeroual, Oujda, Tel : 063255221
- Ebraheem Taha, PMU, Irbid, Tel : 009627262502
- Awny Shadiafat, PMU, Irbid, Tel: 009627263501
- Hazem Sumadi, Field Unit, Irbid
- Mufid Karasneh, YARDP, Irbid, Ramtha Unit, Tel: 027383919
- Ahmed Gabir Sarbahi, SKRDP, Email: gebir2000@hotmail.com
- Kamal Balla, SKRDP, Email: kamalbullashagag@yahoo.com
- Essam Eldin Ahmed, South Kordofan, Tel: 0634894222
- Tag Elsir Elhag, Translation, South Kordofan, Email: tagelsirelhag@hotmail.com
- Nouredine Nasr, Tataouine
- Mahwachi Tijani, Tataouine
- Ganaychya Amor, Tataouine

## *Experts externes*

- Abdelah M'harchi, Oujda, Tel: 067086753
- Mustapha Azizi, Oujda, Tel: 661 48 105

## *Sites Web*

- [http://www.idrc.ca/en/ev-23584-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-23584-201-1-DO_TOPIC.html)
- <http://www.fao.org>
- <http://www.ncartt.gov.jo>
- <http://www.respond.org>

## *Lettres d'information*

- Area-online

## *Institutions de recherche*

- National Centre for Agricultural Research and Technology Transfer - NCARTT, Amman, Jordan (Irbid)
- Regional Centre for Agricultural Research and Technology Transfer - RCARTT, Al Ramtha, Jordan
- Afad University (South Kordofan)
- IDRC

## *Bibliothèques*

- NCARTT Library, Amman, Jordan
- Jordan University Library, Amman, Jordan
- Jordan University for Science and Technology Library, Irbid, Jordan
- Yarmouk University Library, Irbid
- Afad University (South Kordofan)
- University of Khartoum

## *Organisations nationales ou internationales*

- DPA Oujda, BP 704, Morocco
- Department of Extension, Ministry of Agriculture, Jordan (Irbid)
- GTZ
- FAO

## Crédit

### *Equipe de projet*

- Tarek M. Youssef, Sohag, Tel: 010/6682510, Email: tarekmyous@yahoo.com
- Samah Zaghol, Sohag
- Sherif Moustafa, West Noubaria, Tel: 012650 3842, Email: sherif2005250@yahoo.com
- Mr. Hazem Nagil, Chief of credit component, West Noubaria, Tel: 01 23723703
- Mr. Abel Kareem Mabrouk, Chief of Evaluation Unit, West Noubaria
- Mr. Abdel Manged Salah, Financial Directory, West Noubaria, Email: weik2005250@yahoo.com
- Mohammed Hamilni, South Kordofan, Tel: 631 182135
- Kamal Osman Bala, South Kordofan, Tel: 231 822399
- Adiu Balla, South Kordofan, Tel: 631 821 29
- Mohamed Brahim, Extension, South Kordofan, Tel: 0631 821105
- Ahemed Eshaden, Extension, South Kordofan, Tel: 0631821105

### *Experts externes*

- Ayman M. Ahmed, Sohag, Tel: 010 5008866
- Hassem Hassan, West Noubaria
- El Rasheid Osman, ABS El Obeid, (South Kordofan), Tel: 63482069
- Mariba Aresse, ABS Kadugli, South Kordofan, Tel: 831822803

### *Sites Web*

- Cairo.eun.eg (Sohag)

### *Lettres d'information*

- Ahram.org.eg (Sohag)

### *Communautés de pratique*

- Muntada Elfercon (South Kordofan)

### *Institutions de recherche*

- Sudanese Research Station (South Kordofan)

### *Bibliothèques*

- Khartoum University Library

### *Organisations nationales ou internationales*

- FAO
- UNDP

## **Routes / Pistes**

### *Equipe de projet*

- Alaa Moaad Mohamed, Sohag, Tel: 010 5252574
- Moner Hosne Ahmed, Sohag, Tel: 0105500668

## Intégration du genre

### *Equipe de projet*

- Ms. Mona Dawoud, M&E Department, Sohag, Tel: 2012 4210502, Email: makarmona@gmail.com
- Dr. Bulges Hagrass, Social Department, Sohag, Tel: 2012 5685117, Email: balquies@yahoo.com
- Ms. Samah Zaghlool, Social Department, Sohag, Tel: 2010 971773, Email: sama\_zag3@yahoo.com
- Ouazzi Esseiya, El Haouz, Tel: 070 12 17 85, Email: sasaouazzi@yahoo.fr
- Rana Horani, Women Development, Al Karak, Tel: +962745591101, Email: rnahorani@yahoo.com

### *Experts externes*

- Saad Shedid, Micro Credit, Sohag, Tel: 20125684560, Email: sshedid45@yahoo.com
- Inam Asha, Counseling program Coordinator, Sisterhood is Global Institute, Al Karak, Email: sigi@firstnet.com.jo

### *Sites Web*

- <http://www.developpementrural.com>

### *Organisations nationales ou internationales*

- FAO
- UNDP

# Entreprise rurale

## *Equipe de projet*

- Ms. Mona Dawoud, M&E Department, Sohag, Tel: 2012 4210502, Email: makarmona@gmail.com
- Ms. Samah Zaghloul, Social Department, Sohag, Tel: 2010 971773, Email: sama\_zag3@yahoo.com
- Dina Mohamed, Secretary, Sohag, dina\_mazn@yahoo.com
- Youssef Ali Hassan, Sohag, Tel: 010 5199040
- Namer Harsens, Sohag, Tel: 010 5500668
- Abdel Sahman Bakrit, Sohag, Tel: 010 78 10 855
- Mohamed Nidar, El Haouz, Tel: 061871779, Email: nidar4@hotmail.com
- Mohamed El Mikali, El Haouz
- Maryam Bani Hain, Irbid, Tel : 0777 322270, Email : maram\_banihani@yahoo.com
- Ebraheem S. Altahtat, Irbid, Tel: 0777971625, Email: Tahat1972@yahoo.com
- Esam Al Rossan, Irbid
- Ruba Jaradat, YARDP, Field unit, Irbid, Tel: 0795926482
- Maysoun Kasawneh, YARDP / PMU, Irbid, Email: maysoun20022002@yahoo.com
- Rania Telfah, Field unit, YARDP / PMU, Irbid, Tel 0777 45 46 95
- Muntha Al Hassan, Irbid, Tel: 7500271
- Yehya Malkawy, YARDP, Irbid, Tel: 027585951
- Nawal Eldow Ali Adam, North Kordofan, Tel: 0911260648
- Mamoon Suliman, North Kordofan, Tel: 0912824075
- Hamad Ahmed Abdalla, South Kordofan, Tel: 911275952
- Ahmed Els Kafie, South Kordofan
- Mohamed Ebrahim, South Kordofan
- Hassan Osman Mohamed, South Kordofan, Tel: 091 8340973
- Ahamed Jabir Supahi, South Kordofan, Tel: 0912836138
- Nahai Adriss Adam, South Kordofan, Tel: 0918218720
- Leila Gachout, Projet PRODESUD, Tel : +216 95 606 341, Email: leilagachout@voila.fr
- Houda Ganhoubah, Projet PRODESUD, Tel : +216 97 785 066, Email: ganhoubah@yahoo.fr

## *Experts externes*

- Saad Shedid, Micro Credit, Sohag, Tel: 20125684560, Email: sshedid45@yahoo.com
- Mohamed Eid, El Salaa CDA, Sohag
- Ayman Al Gendey, Sohag, Tel: 0123199932
- Abad Razak Bani Hani, Irbid
- Farhal Alzebia, Irbid, Tel: 02758045
- Sadi Al Roufan, Consultant, (Irbid), Tel: 0196914899, Email: sadi\_alroufan@yahoo.com
- Jahad Obeidate, Consultant, (Irbid), Email: jahad\_obeidat@yahoo.com
- Alfatih Khabeir, North Kordofan, Tel: 0911129710
- Elsin Hassan Awad, South Kordofan
- Maroon Mohamed Ahmed, South Kordofan
- Moamed Yhiya Blalle, South Kordofan
- Osman Ismil Mohamed, South Kordofan
- Awad Gaidoom, South Kordofan

## *Documents internes*

- Information Data Fact Management, Sohag

## *Sites Web*

- <http://www.worldbank.org>

### *Lettres d'information*

- Akhbar Elyome (South Kordofan)
- Elwan (South Kordofan)

### *Institutions de recherche*

- Yarmouk University, (Irbid)
- Jordan University for Science & Technology, (Irbid)
- Khartoum University
- Sudan University for Technology and Science

### *Bibliothèques*

- Department of Kwaldej in Sohag Governorate
- British Council Library, Khartoum
- Sudan University Library, Khartoum

### *Organisations nationales ou internationales*

- Noor Alhusen Foundation (Irbid)
- Agricultural Credit Corporation (Irbid)
- Kardnie (Irbid)
- GTZ
- IFAD
- IRC
- UNDP

# Marketing

## *Equipe de projet*

- Ahmed Fouad, West Noubaria
- Amir Favouk, West Noubaria
- Eng. Ahmed Abo El-Naga, Marketing officer, West Noubaria
- Eng. Yahea Abd El-Gaffar, Chief of Marketing component, West Noubaria, Tel: 012 6366199
- Amel Galal Hassanien, Assistant of project Manager, West Noubaria, Tel: 010 1636900
- Eng. Yousry Abed, Manager of Community Component, West Noubaria, Tel: 045 263235
- El Shaikh Ali Mohamed, North Kordofan
- Musa Mohamed, North Kordofan
- Leila Gachout, Animatrice, Projet PRODESUD, Tel : +216 95 606 341, Email : leilagachout@voila.fr
- Houda Ganhoubah, Animatrice, Projet PRODESUD, Tel : +216 97 785 066, Email : ganhoubah@yahoo.fr

## *Documents internes*

- Marketing Management, Project library, Tataouine
- Communication Marketing, Project library, Tataouine

## *Sites Web*

- <http://www.heia.org>
- <http://www.egtraders.com>
- <http://www.upehc.arc.sci.eg>

## *Bibliothèques*

- Bibliotheca Alexandria, Egypt

## Services financiers ruraux

### *Equipe de projet*

- Tamer Ibrahim Ali, Financial Administration, West Noubaria
- Mr. Abd El Menged Saleh, Financial Administration, West Noubaria
- Dr. Abd El Kareem Mabrouk, Manager of M&E Unit, West Noubaria
- Ahmed Amer, Financial services, West Noubaria, ahmed\_wnrdep@hotmail.com

### *Experts externes*

- Hazen Hassan, KPMG (West Noubaria)
- Prof. Dr. Said El HelBawy (West Noubaria)

### *Sites Web*

- <http://www.heia.org>
- <http://www.egtraders.com>
- <http://www.upehc.arc.sci.eg>

### *Bibliothèques*

- Bibliotheca Alexandria



## Activités génératrices de revenus

### *Equipe de projet*

- Rania Talafha, Field unit / YARDP, Irbid, Tel: 7249703
- Maisoun Khasawneh, PMU / YARDP, Irbid, Email: meysoun20022002@yahoo.com
- Ruba Jaradat, Field Unit / YARDP, Irbid, Tel: 0795926482
- Rana Horani, Extension Agent, Al Karak, Tel: +962745591101, Email: rnahorani@yahoo.com
- Khaled Fared Al Gudah, Al Karak, Tel: 0795324380
- Awad Tarawneh, Extension officer, Al Karak, Email: awad\_tava@yahoo.com
- Malak Hatar, extension officer, Al Karak, Tel: 032322813

### *Experts externes*

- Hazen Hassan, KPMG (West Noubaria)
- Prof. Dr. Said El HelBawy (West Noubaria)

### *Sites Web*

- <http://www.heia.org>
- <http://www.egtraders.com>
- <http://www.upehc.arc.sci.eg>

### *Bibliothèques*

- Bibliotheca Alexandria

# Développement des capacités locales

## *Equipe de projet*

- Mihoud Zeroual, Oujda, Tel: 063 255281
- Khalid El Atmani, Oujda, Tel: 066 057
- Nadia Abdalla Hamdoon, South Kordofan, Email : abdalla\_5555@hotmail.com
- Ibrahim Abubaker Mohamed El Hassan, Extension department, South Kordofan, Tel: 91284260
- Mhamed Ibrahim Elfadul, South Kordofan
- Kamal Iman Balla, General manager, South Kordofan, Tel: 0631822399
- Mahamon Husni Hanan, EROM, South Kordofan, Tel: 0636822606
- Ahmed Tahin Subahi, WROM, South Kordofan, Tel: 0634 8 22 793
- Tyrab, South Kordofan, Tel: 0912582811
- Mohamed Hussni Hana, Operations manager, South Kordofan Tel: 0633822606
- Mohammad Habeab Mohammad Ahmad, South Kordofan, Tel: 0912568550
- Fathi Osmail Elkinani, South Kordofan, Tel: 0631821030
- Mohammed Inbraheam Eltadot, South Kordofan, Tel: 0631821030

## *Experts externes*

- Mohamed Sebihui, Oujda, DERD, Morocco
- Malik Arees Alfaki Ali, Agricultural Bank, South Kordofan
- Eisa Osman Sherif, SCOP/Dallang, South Kordofan, Tel: 0918098154
- Ahmed Abbas, IRC/Lagawa, South Kordofan, Tel: 0638 8 30286

## *Sites Web*

- <http://www.ifpri.org>
- <http://www.skrdpifad.org>

## *Institutions de recherche*

- Medani Research Centre, White Nile State, Sudan (South Kordofan)
- International Food Packing Research Institute (South Kordofan)
- INRA Morocco
- INRA France

## *Bibliothèques*

- Khartoum University Library, Faculty of Agriculture
- Algezira University, Sudan
- Bibliotheca Alexandria

## *Organisations nationales ou internationales*

- "Grains de sel"
- FAO
- Agricultural Bank of Sudan
- Ahfad University, Khartoum

## Infrastructure rurale

### *Equipe de projet*

- Hamdi Iffa, Irrigated Soils and Perimeters, Tataouine, CRDA, Tel: 98 373872, Email: hamdielifa@voila.fr
- Samah Jaradat, Landuse Planner, YARDP / PMU, Irbid, Tel: 0777206327, Email: samahjaradat5@hotmail.com
- Mahmoud Hammasha, Landuse Planner, YARDP / PMU, Irbid, Email: mahmoud\_hamasha@yahoo.com
- Mysoon Khasouneh, Landuse Planner, YARDP / PMU, Irbid, Email: mayssoun20022002@yahoo.com
- Mohamed Alizboon Hajaya, Al Karak, Tel: 07772380989, Email: mzhajaya@yahoo.com

### *Experts externes*

- Mohamed Sebihui, Oujda, DERD, Morocco

### *Sites Web*

- <http://www.moa.gov.jo>
- <http://www.ifad.org>
- <http://www.fao.org>

### *Institutions de recherche*

- INAT (Tataouine)

### *Bibliothèques*

- INAT (Tataouine)

# Forêt

## *Equipe de projet*

- Isam Hag Eltalim, NKRDP, North Kordofan, Email: nkrdp@suanmail.net
- Faize Satih, NKRDP, North Kordofan, Tel: 09150690070
- Amal Hamid, NKRDP, North Kordofan
- Rashid Al Elaziz, NKRDP, North Kordofan, Email: rashidmusaad@yahoo.com
- Isam Edin Hag Eltahi, North Kordofan
- Awahir Musa, South Kordofan, Tel: 912898248

## *Experts externes*

- Abda Ahamed Abdalla, Ministry of Agriculture, Sudan North Kordofan, Tel: 09180524400
- Faiza Siddig Mohamed, FNC, North Kordofan, faizasiddigsud@yahoo.com
- Hanan Mutawakil, UNDP, North Kordofan, Tel: 0912841903
- Asha El Karib, North Kordofan

## *Documents internes*

- Village profiles (North Kordofan)
- Gender curriculum (North Kordofan)
- PLA Tools Manual (North Kordofan)

## *Sites Web*

- <http://www.dgroups.org>
- <http://www.ifad.org>
- <http://www.undp.org>

## *Institutions de recherche*

- Agricultural Research Centre, North Kordofan

## *Bibliothèques*

- University of Kordofan, El Obied
- Forest National Corporation, El Obied

## *Organisations nationales ou internationales*

- SOS Sahel
- CARE
- Development Initiative Group - Khartoum



KNOWLEDGE ACCESS FOR RURAL INTERCONNECTED AREAS NETWORK  
**KARIA NET**



KNOWLEDGE & INFORMATION  
NEEDS ASSESSMENT STUDY  
**TERMS OF REFERENCE**

**DRAFT VERSION 3.0**  
SUBMITTED TO THE PROJECT MANAGEMENT COMMITTEE

**AUGUST 2005**

## **1. Introduction**

Knowledge Access in Rural Interconnected Areas Network (KariaNet) is a multi-stakeholder partnership between the International Fund for Agricultural Development (IFAD), the International Development Research Centre (IDRC) and IFAD-funded projects in the Middle East and North Africa region. It seeks to foster networking among these latter projects for the sake of sharing useful knowledge and exchanging relevant information and experiences, first among them, and therefore with the "external world". The underlying overall goal of the network is to improve operations and outcomes of its project-members, enhance the fulfillment of their objectives, and improve livelihoods of IFAD target groups, through strengthening capacity of its project-members.

In pursuing their development and empowerment objectives, KariaNet project-members inherently rely on very close interaction with rural communities and poor individual members of their target populations. Implementation of projects, mainly based on expressed needs of poor households and communities, relies substantially on the important role of adequate practices and technologies, thus information and knowledge, to improve production technologies and enhance marketing opportunities. The ultimate goal of such interventions is to improve income and living conditions of these targeted groups. Given these efforts and experience, a significant capacity to appreciate the information requirements of the rural poor and its value for their development has been developed within IFAD and its funded-projects. And the common constraints and features affecting the livelihoods of poor rural communities in the region provided a strong rationale for sharing knowledge and experiences among IFAD-funded projects and their stakeholders.

## **2. Role of ICT in knowledge sharing and information exchange**

Recent developments in Information & Communication Technologies (ICTs) and the increased availability of information provide important opportunities for enhancing and facilitating knowledge sharing and information exchange. ICTs facilitate codifying and storing information and knowledge, and enable its prompt dissemination amongst potential users, thus improving communication amongst different stakeholders. These new tools can complement the conventional dissemination technologies very-well known in agricultural extension (such as CD-ROMs, Radio/TV, printed material, telephone, etc.) as well as with traditional communication mechanisms (such as poetry and theatre) in disseminating as large as possible useful content. In this respect, ICTs offer tremendous opportunities to support IFAD-funded projects' sharing of useful knowledge and exchange of relevant information as well as improving communication with rural communities. Yet, despite their potential role as mentioned above, ICTs are still not largely used by IFAD-funded projects' staff to their full potential, and certainly remain beyond the reach of projects' target groups. Instead, the trend in developing countries has been that developments in ICTs have improved opportunities only for the better-off, thus increasing the income gap between them and the rural poor.

Designed to correct the aforementioned situation, KariaNet aims at harnessing the potential of ICTs, as demonstrated by other similar networks and initiatives, to catalyze rural poverty reduction in the Middle East and North Africa region by improving knowledge generation and sharing. The KariaNet vision sets hereafter the intended goal of the network.

#### ***KariaNet vision***

*In the Near East and North Africa region, rural development partners, including IFAD-funded projects and their staff, value and depend on sharing of knowledge and experiences. IFAD-funded projects are linking people and accessing information in a way that contributes to fulfilling their overall objectives, and contributing to the MDGs. Relationships between rural communities and KariaNet project-members are strengthened and local communication is improved. An increase in information flow and knowledge exchange is contributing towards higher incomes and better living standards in rural areas.*

*KariaNet project-members are recognized for their knowledge based on practice and experience, and KariaNet is valued by the development community as a useful source of knowledge on rural poverty reduction. New IFAD-funded projects value knowledge sharing, and integrate exchange of experiences and learning processes, thereby strengthening communication, partnerships and impact achievement.*

The design of KariaNet relies on the recognition that improvement of communication and knowledge sharing among its project-members' managers and staff, on the one side, and with their partners and stakeholders, on the other, is a challenging task. And such task would require a significant emphasis on capacity-building and on strengthening a culture of communication within and between the project-members, first, and between them and their stakeholders, as a consequence. For this reason, the network aims to enhance ICT access and institutional capacity-building at the project level to establish a conducive environment for ICT use, before engaging, in the long run, in ambitious plans of electronic knowledge sharing involving project-members' target groups.

Given all this, KariaNet purpose is to strengthen the capacity of its project-members for sharing and communicating useful knowledge and exchanging relevant information and experiences among themselves as well as other partners and stakeholders. Consequently, KariaNet project-members are able to improve their operations as well as provide appropriate problem-solving information to their beneficiaries. The network mission hereafter reflects its specific objectives.

#### ***KariaNet mission***

*Looking forward to support its project-members to enhance their impact on rural poverty alleviation, KariaNet aims at establishing an ICT-mediated network of IFAD-funded projects in the Near East and North Africa with the scope to share knowledge and exchange experiences. The network will:*

- Provide support to set-up and efficiently use information and communication technologies (ICTs);*
- Harvest information, and facilitate access to it;*
- Promote communication within and between KariaNet project-members, on the one hand, and between the latter and their partners, on the other;*
- Nurture communities of practice and practitioners;*
- Foster learning and sharing among its project-members;*
- Build the capacity of its project-members' staff to capture, manage and disseminate knowledge; and*
- Foster networking efforts between partners involved in rural poverty eradication.*

*Through a pilot project, KariaNet will promote the use of ICT amongst rural poor populations and their organizations, as well as assessing and responding to their information and knowledge needs.*

### **3. Background on Knowledge Management in KariaNet**

KariaNet is a knowledge sharing network. To achieve its objectives, KariaNet will combine two basic and complementary interventions: enhancing connectivity and fostering networking among project-members. The first seeks to get project-members "on-line", using as systematically as possible ICT to enhance knowledge management and sharing. Allying both technological and social features, the second supports the set-up, at different levels, of appropriate networking mechanisms within and among project-members, as well as between the latter and their partners and stakeholders that would support knowledge sharing.

In other words, KariaNet seeks to **provide an enabling environment for the project-members to tap into their own, collective knowledge and expertise, as well as into any other source of knowledge related to their activities, and for the dissemination of best practices among them.** In this respect, **knowledge management is central to project and regional capacity building in terms of improving project-members' performance.** This becomes even more evident if we admit that KariaNet project-members are not only users of knowledge and information but certainly providers as well.

## 4. Purpose of the Needs Assessment Study

The success of KariaNet depends on its ability to respond to the knowledge and information needs of its project-members' managers, staff, beneficiaries, and partners, as well as its ability to analyze the drivers and constraints for this initiative. In this respect, the Needs Assessment Study will provide relevant information about what type of knowledge and information is required, in which format it should be presented, where it can be accessed, which constraints and problems (especially e-readiness) inhibit project-members access it, etc. The study will help identify potential knowledge gaps, if any, and formulate recommendations about how to overcome these gaps.

A particular attention should be paid to the potential "success stories" and "best practices" that are available among KariaNet project-members' and which can be documented and shared. This may concern not only practices developed and/or promoted by the Project Management Unit but the ones developed/used by the project beneficiaries.

In order to strengthen the participatory character of the programme design, an active participation of all beneficiaries and potential stakeholders in the study is of paramount importance to ensure the "ownership" of its outputs, and the "responsiveness" of its outputs vis-à-vis KariaNet beneficiaries' needs. Hence, the study will **include directly KariaNet member projects in Egypt, Jordan, Morocco, Sudan, and Tunisia, through visits and a questionnaire-led survey**, as well other methodological tools that will strengthen their participation in the study. Also, the study may use **printed questionnaires to include other IFAD-funded projects in the region**.

Moreover, the study will **include the potential sources of knowledge and information** at all national, regional and international levels, especially (but not only) the research institutions, NGOs, etc.

## 5. Scope of Work

The Needs Assessment will focus on the following tasks:

1. Identification of key users and stakeholders of the network. It is expected that the Needs Assessment Study will identify key users and stakeholders (member projects' staff and beneficiaries, government agencies, research institutions, NGOs, other international agencies, such as IFAD, etc.). It will also identify potential communities of practice among the users and stakeholders of the network who would spearhead and support knowledge sharing and dissemination initiatives at the local, national and regional levels.
2. Identification of the knowledge/information needs and strengths of the key users and stakeholders. This will involve the undertaking of a questionnaire survey to determine key users and stakeholders' need-to-know agenda as well as knowledge/information priorities, their area(s) of strength and expertise in terms of knowledge and information, especially in terms of indigenous knowledge as for KariaNet member projects, their current resources (e.g. local databases, libraries), their knowledge/ information sources (e.g., consulting firms, development agencies, academic researchers), etc. It has to be clearly said that the Needs Assessment Study will actively involve KariaNet member projects' staff and beneficiaries as well as other potential stakeholders in needs' documentation and solutions' development.
3. Undertaking of a participatory stakeholder analysis. The Needs Assessment Study will encompass, in addition to the questionnaire survey mentioned in Point 2 above, the undertaking of a participatory stakeholder analysis to identify key users and stakeholders' needs, motivations and constraints in the overall framework, and tries to bring together stakeholders, at the project level, to discuss solutions and find where there is some convergence.
4. Analysis of the actual environment for knowledge sharing. The Needs Assessment Study will also include an analysis of the present culture (e.g., perception of the value of knowledge sharing, perceptions of what constitutes accurate/quality information, attitudes to unstructured collaborative modes of learning, degree of trust of outside information sources, language abilities) among the member projects' staff and beneficiaries, and the state and use of the available technologies (e.g., e-readiness, phone, fax, costs).



5. *Formulation of recommendations on how to foster better knowledge sharing.* The Needs Assessment Study will provide practical recommendations based on the points 1-4 above, and on any other evidence, to help KariaNet foster a better knowledge sharing among its member projects and achieve at reasonable cost and time-frame its mission, as mentioned earlier.

In terms of implementation, the Needs Assessment Study will be conducted in a series of visits to KariaNet member projects' and partners in the 5 countries identified above.

## 6. Methodology

The final selection of a consultant will be pursuant to the submission of an appropriate methodology for the Need Assessment Study by each short-listed candidate consultant. However, in terms of illustration, the Needs Assessment Study will use a combination of quantitative and qualitative tools to collect information, such as:

- Questionnaire survey to include member projects and other potential stakeholders;
- Participatory stakeholder analysis;
- Interviews with potential users on a one-to-one basis;
- Focus groups in case of larger and heterogeneous audiences, whenever possible...

The key informants to be contacted would include representatives from:

- KariaNet member projects' staff and beneficiaries in the 5 selected countries;
- Relevant local and national government agencies;
- Donor institutions and international organizations;
- International, regional and national networks and research institutions;
- Non-governmental organizations (NGOs) working in the member projects' areas;
- Others, as required.

It is expected that the consultant will meet identified key users and stakeholders of the network, and contact others that may not be immediately accessible, via email, fax or telephone. All countries identified above must be visited, with a special attention, but not only, to the member projects in each country.

## 7. Consultant tasks and competencies

The Needs Assessment Study will require hiring/contracting of a consultant having competence in Knowledge Management, with sufficient skills in conducting social research. Knowledge on networking and use of ICTs for knowledge sharing, as well as familiarity with agricultural & rural development would be a must.

The tasks to be carried out by the consultant will be as follows:

- Undertake a questionnaire survey and other activities of the Needs Assessment Study;
- Meet with KariaNet project-members' representatives and focal points as well as any other key users and stakeholders;
- Facilitate focus group discussions within the concerned countries;
- Prepare an inventory of the knowledge/information needs and sources, with a special focus on the needs of KariaNet member projects' staff;
- Prepare an inventory of indigenous "success stories" and "best practices" available in KariaNet member projects' environment; with a special focus to the ones that can immediately documented and shared.
- Prepare practical recommendations about how to foster a better knowledge sharing among KariaNet member projects.
- Prepare the final report.

Key competencies of the consultant must include, but not only:

- Background in Knowledge Management and knowledge processes;
- Sufficient experience in carrying out social research (at least 5 years);
- Understanding of needs assessment methodology;
- Sufficient experience with knowledge networking initiatives.
- Familiarity with agricultural & rural development would be a must;
- Fluency in French, English (speaking Arabic would be a must);

## 8. Outputs and Deliverables

The consultant will present a Needs Assessment Report documenting his/her findings and practical recommendations for a better knowledge sharing among KariaNet member projects, specifying, among others, the following items:

- Knowledge and information needs on the different communities of practices (or "populations") within the KariaNet network;
- "Success stories" and "best practices" available within KariaNet member projects and their key partners, including indigenous "success stories" and "best practices" available amongst KariaNet member projects' beneficiaries;
- Potential sources of knowledge and information in the 5 concerned countries and in the region;
- Findings of the analysis of the actual environment of knowledge sharing;
- Practical recommendations to foster a better knowledge sharing among KariaNet member projects...

The document should be written in English and include an executive summary in English, French and Arabic.

It is expected that the consultant will be available for a period of 5-6 weeks during the months of September-December 2005, including adequate time for report writing.

An oral presentation of the draft version of the Needs Assessment Report will be organized in Cairo at the end of the mission, during the first decade of December 2005. The submission of the final version of the Needs Assessment Report should be by December 20, 2005.

## 9. Tentative agenda of the study

Day 0	Travel from homecountry to Cairo
Day 1	Briefing at KariaNet Office in Cairo
Day 2 - 5	Meeting the project-members in Egypt
Day 5	Travel Cairo to Khartoum (flight MS 853)
Day 6 - 8	Meeting the project-members in Sudan
Day 9	Travel from Khartoum to Cairo (flight MS 854)
	Travel from Cairo to Amman (flight RJ 506)
Day 9 - 13	Meeting the project-members in Jordan
Day 14	Travel from Amman to Cairo (flight RJ 505)
Day 15	Travel from Cairo to Tunis (flight TU 814)
Day 16 - 20	Meeting the project-members in Tunisia
Day 21	Travel from Tunis to Casablanca (flight TU 711)
Day 22-25	Meeting the project-members in Morocco
Day 26	Travel from Casablanca to Tunis (flight TU 712)
	Travel from Tunis to Cairo (flight TU 813)
Day 28	Presentation of a summary of the findings
Day 29	Travel from Cairo to homecountry
Day 30-35	Home station writing the report

## 10. Contact person

Anyone interested is free to send expression of interest, a detailed CV and a technical and financial bid to Dr. Mustapha Malki either by mail, fax or e-mail to [mmalki@idrc.org.eg](mailto:mmalki@idrc.org.eg) before **20th of August 2005**.

Dr. Mustapha Malki  
Regional Coordinator of KariaNet  
International Development Research Centre (IDRC)  
Middle East/North Africa Regional Office  
8 Ahmed Nessim Street, P.O. Box 14 Orman, Giza, Cairo, Egypt  
Phone: ++20-2-336-7051/52/53/54 or 762-7729  
Fax: ++20-2-336-7056